



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

REPORTING VYBRANÉ FIRMY

REPORTING OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. HANA DOČEKALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. HELENA HANUŠOVÁ, CSC

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Hana Dočekalová

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Reporting vybrané firmy

v anglickém jazyce:

Reporting of the Selected Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ, J. Reporting - moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 120 s. ISBN 80-247-0066-2

MACHAČ, O. Reporting jako součást informačního systému. IT SYSTEM 12/2003 [online], 2003 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <systemonline.cz/clanky/reporting.htm>. ISSN 1802-615X.

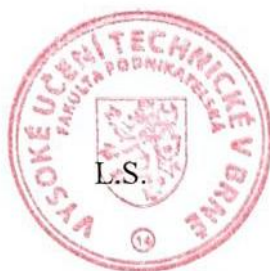
MULFORD, Ch.W. Creative cash flow reporting :uncovering sustainable financial performance. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 414 s. ISBN 0-471-46918-1.

ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ, J. Reporting. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

ŽÁROVÁ M., PROCHÁZKA, J., ROE, J. Financial reporting in the Czech Republic. Praha: Oeconomica, 2011. 107 s. ISBN: 978-80-245-1779-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 26.11.2013

Abstrakt

Tato diplomová práce zachycuje problematiku reportingu v současných podmínkách podnikání v konkrétním podniku. V první části práce jsou uvedeny teoretické poznatky týkající se reportingu.

Druhá část se zabývá analýzou současného stavu reportingu ve vybraném podniku. V poslední části diplomové práce budou na základě analýz navržena doporučení podporující další možný rozvoj reportingu ve vybrané firmě.

Klíčová slova

Reporting, controlling, manažerské účetnictví

Abstrakt

The diploma thesis deals with issues concerning reporting in the current business environment in a particular company. In the first chapter you can find theoretical knowledge regarding reporting.

The second part focuses on an analysis of the current situation in reporting in a selected company. In the last part of the diploma thesis recommendations supporting further potential development of reporting in the selected company on the base of the analysis will be proposed.

Klíčová slova

Reporting, Controlling, Management Accounting

Bibliografická citace práce

DOČEKALOVÁ, Hana. *Reporting vybrané firmy*. Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 90 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. ledna 2014

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které přispěly ke zpracování této práce.

Poděkování patří i pracovníkům analyzované společnosti za ochotu a vstřícný přístup. Dále děkuji Ing. Zbyňku Ronovskému za jeho oponentský posudek. Děkuji také svým blízkým za jejich podporu.

Obsah

Úvod	10
Vymezení problému a cíl práce	12
1. Teoretická východiska práce	13
1.1 Reporting jako podstatná součást controllingu	13
1.1.1 Význam controllingu	13
1.1.2 Základní funkce controllingu	15
1.2 Reporting	16
1.2.1 Definice a cíle reportingu	16
1.2.2 Historie reportingu	18
1.2.3 Účetní informace a reporting	20
1.2.4 Uživatelé reportingu	23
1.2.5 Členění reportingu	25
1.2.6 Zásady efektivního reportingu	27
1.2.7 Průběh vypracování zprávy	28
1.2.8 Analýza odchylek (variance analysis)	30
1.2.9 Mezinárodní reporting	31
1.2.10 Manažerský informační systém	32
1.2.11 Business Intelligence	35
1.2.12 Plánování	35
2. Analýza problému a současné situace	37
2.1 Představení společnosti	37
2.2 Organizační struktura společnosti	38
2.3 Náplň činnosti reportingu v MHCZ	40
2.1 Harmonogram reportingových činností	41
2.2 Informační systém v MHCZ	42
2.3 Ekonomické členění MHCZ	45
2.3.1 Prodejní oblasti a odbytové cesty	45
2.3.2 Nákladové středisko	46
2.3.3 Profit centrum	48
2.3.4 Funkční oblast	49

2.3.5	Výrobní haly	51
2.4	Směnné kurzy v reportingu MHCZ	52
2.5	Plánování a výhledování v MHCZ	53
2.5.1	Plánování	54
2.5.2	Výhledy	55
2.6	Reporty	56
2.6.1	Denní obrat	56
2.6.2	Sales IF	60
2.6.3	Měsíční zpráva	60
2.6.4	Report A18	61
2.6.5	Cost/Price Balance	67
3.	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	71
3.1	Výkaz A18 po halách	71
3.1.1	Zdůvodnění návrhu nového reportu	71
3.1.2	Postup pro realizaci návrhu	72
3.1.3	Shrnutí přínosů navrhovaného řešení	82
	Závěr	83
	Seznam literatury	84
	Seznam tabulek	89
	Seznam obrázků	89
	Seznam grafů	89
	Seznam příloh	90

Úvod

Management podniku a jeho manažerská rozhodování na všech úrovních řízení významně ovlivňují úspěšnost firemního podnikání. S rozvojem firmy musí manažeři uskutečňovat mnoho změn, s nimiž je spojeno riziko neúspěchu a také nejistota, co dané rozhodnutí přinese. Manažerské rozhodnutí je v podstatě jádrem řízení podniku. Žádné manažerské rozhodnutí nemůže být provedeno bez kvalitních informací. V dnešní době a při cenách výpočetní techniky již většina firem využívá nejrůznější softwary, informační systémy a databáze, kde se odchází ke sběru dat. Získat v obrovském množství nezpracované údaje není problémem. Problém nastává s jejich efektivním zpracováním. A právě správná informace ve správný čas je jedním z nejdůležitějších předpokladů ovlivňujících podnikatelský úspěch. Pokud nejsou spolehlivé informace, nelze je efektivně využívat a správně rozhodovat. Tyto informace získávají oprávnění pracovníci prostřednictvím firemního **reportingu**. Ten zprostředkuje na základě podkladů maximální využití informací, správnou interpretaci stavu společnosti, jejího předchozího fungování a především dalšího vývoje. Poskytuje všechny dostupné výstupy nutné pro strategické řízení i operativní řízení. Finanční i nefinanční data, která poskytuje, jsou periodicky vyhodnocována tak, aby vedení mohlo pružně reagovat na změny, ke kterým během roku dochází, a díky následným opatřením mohou firmy lépe předcházet potenciálním rizikům. Na základě pravidelných informací a analýz, které vedení z reportingu dostává, upravuje operativní řízení nákladů a výnosů tak, aby společnost dosáhla požadovaných výsledků. Je zřejmé, že fungující efektivní reporting a controlling přispívá ke konkurenceschopnosti podniku.

Tato diplomová práce se zaměřuje na reporting v nadnárodní společnosti. Jedním z hlavních důvodů, proč je podnikový reporting ve velkých nadnárodních společnostech zcela zaběhnutou činností, je fakt, že v jednotlivých zemích jsou různé účetní metody a pravidla. Rozdíly mohou existovat na všech úrovních účetního systému. Proto, chceme-li mít srovnání produktivity, zisku, prodeje výrobků a služeb mezi jednotlivými pobočkami z různých zemí, je nezbytné mít propracovaný systém interního podnikového reportingu.

Přínosem této diplomové práce by mělo být na základě teoretických poznatků a provedených analýz zhodnocení firemního reportingu ve společnosti Mann+Hummel (CZ) a definování možných doporučení a zlepšení, která by napomohla k optimálnímu reportingu ve společnosti.

Nejdříve bude vymezen pojem reporting a jeho teoretická východiska nezbytná pro jeho správnou a efektivní činnost. Bude představeno manažerské a finanční účetnictví jako nejpodstatnější zdroje dat pro reporting. Dále budou definováni externí a interní uživatelé reportingu a jeho hlavní členění. Následně budou vymezeny podstatné zásady při tvorbě efektivního reportingu, specifika mezinárodního reportingu a potřebný manažerský informační systém.

Teoretické poznatky jsou využity v aplikační části, kde bude analyzován současný systém reportingu ve společnosti Mann+Hummel (CZ). Představeny budou vybrané reporty, které v praxi společnost využívá, a následně budou pro odhalené nedostatky navržena zlepšení, která by mohla systém zefektivnit.

Metodický aparát interního reportingu tvoří controlling jako samostatná vědní disciplína. Pro zpracování práce byly použity metody sběru dat, analyticko-syntetické poznávací postupy a pozorování situace v podniku.

Vymezení problému a cíl práce

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků provést prostřednictvím vhodných analytických metod rozbor a zhodnocení stávajícího reportingu ve vybrané firmě a následně formulovat doporučení a navrhnout vhodná opáření umožňující optimalizaci stávajícího reportingu a podporující jeho další rozvoj s přihlédnutím ke specifikům firmy a oblasti podnikání.

1. Teoretická východiska práce

1.1 Reporting jako podstatná součást controllingu

1.1.1 Význam controllingu

Pojem controlling vznikl z anglického slova „to control“, do češtiny překládaného jako ovládat, řídit, usměřňovat, a existuje celá řada definic. Obecně je chápán jako metoda či koordinační koncept, jehož smyslem je pomáhat vedení a odpovědným osobám usměřňovat chod společnosti a především zvýšit účinnost systému řízení. Existují koncepce controllingu, které jsou úzce zaměřené na účetnictví, kalkulace, rozpočetnictví a statistiku, a controlling je nesprávně přirovnáván ke kontrole. Ovšem controlling je především aktivní **způsob řízení podniku orientovaný do budoucna**.

V literatuře se setkáme s celou řadou definic controllingu. Pro názornost lze uvést alespoň některé z nich:

„Controlling je nástroj řízení pro všechny úrovně managementu, jehož náplní je především koordinace plánování, analýzy a kontroly a jejich informační vybavení. Manažerské účetnictví je jedním z nástrojů controllingu.“¹

„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“²

Můžeme také říct, že controlling je dynamická činnost, která cíleně připravuje, ovlivňuje a tvoří budoucnost. Je to neustálý proces plánování, stanovování, měření, hodnocení cílů a odstraňování úzkých míst.

¹ HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*, s. 247.

² FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting - moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, s. 11. S odkazem na Mann a Mayera: *Controlling – metoda úspěšného podnikání*. Praha. 1992

„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkcionálním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí je možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku, což vysvětluje mimořádný úspěch a velkou poptávku po controllingu v hospodářské praxi.“³

Cílem podnikového řízení je vitální podnik, schopný přizpůsobení se a pokroku. K tomu potřebují manažeři rozsáhlé integrující doplnění řízení poskytované controllingem, který se chápe jako poskytovatel služeb pro všechny organizační jednotky a také jako zodpovědné rozhodování při hodnocení ekonomických otázek.⁴

Veškeré procesy a činnosti v podniku mají svou finanční stránku a tudíž vliv na výsledek firmy. Často vzniknou různé alternativy pro jednání. Nástroje pro finanční vyhodnocení těchto alternativ poskytuje controlling. Controllingem se rozumí integrovaná součást každého ekonomického rozhodnutí.⁵

V souladu s výše uvedeným lze prohlásit, že controller sám nerozhoduje, není mu dána žádná pravomoc řídit. Je však rovnocenným partnerem řídicích pracovníků a působí jako jejich rádce zaměřený na budoucí vývoj. V tomto pojetí tedy controlling nekontroluje, ale podporuje vedení a všechny ostatní složky podniku.

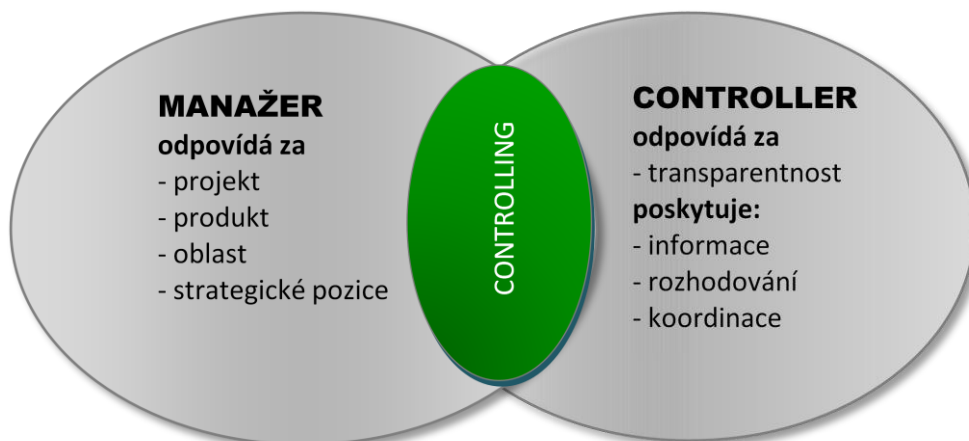
V následujícím obrázku je jako průnik množin zobrazena spolupráce mezi controllerem a manažerem, protože controlling je procesem a způsobem, který vzniká na základě jejich spolupráce.

³ ESCHENBACH, Rolf, a kol.: *Controlling*, s. 76.

⁴ KULHÁNEK, V. *Mezinárodní konference finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi*. Přednáška.

⁵ tamtéž

Obrázek 1: Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera



Zdroj: Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*, s. 6; vlastní úprava

1.1.2 Základní funkce controllingu

Mezi základní funkce controllingu jsou nejčastěji uváděny

- Funkce **plánovací** – koordinační a poradenská
- Funkce **informační** – funkce zjišťovací, dokumentační a kontrolní
- Výkaznictví neboli **reporting**⁶

Fungující controlling se nedokáže obejít bez reportingu, jehož cílem je vytvořit komplexní systém informací a ukazatelů, které by měly vyhodnocovat vývoj a stav podniku v takových dílčích částech, jež jsou pro řízení podniku rozhodující. Reporting je úzce navázán na finanční účetnictví, ze kterého pochází převážná většina dat.

⁶ FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting - moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, s. 12.

1.2 Reporting

1.2.1 Definice a cíle reportingu

„Reporting (výkaznictví) podniku obsahuje všechny oficiálně, materiálně a formálně určené informace, které jsou k dispozici osobám zodpovědným za plnění úloh. Controller má v důsledku své informační úlohy zodpovědnost za reporting podniku. Controller musí připravit a zhustit data k jejich postoupení vedoucím pracovníkům.“⁷

„Cílem reportingu je vytvořit komplexní systém informací a ukazatelů charakterizujících činnost společnosti ve srozumitelné a uživatelsky přístupné podobě.“⁸

„Reporting je odvětvím účetnictví, které se zabývá přípravou dokumentů o finanční situaci podniku. Tyto dokumenty poskytují informace o finanční výkonnosti a finanční situaci podniku, kterým se zabývají, a jsou užitečné pro široké spektrum uživatelů.“⁹

Podle Eschenbacha si reporting klade za cíl zhustit podkladová data, která v podniku existují v obrovském množství, do reportingových zpráv, na základě kterých se následně vedení podniku či zodpovědní pracovníci můžou kvalitativně správně rozhodnout.¹⁰

Z definic vyplývá, že hlavní funkcí reportingu je zvyšovat manažerům komfort při rozhodování. Ke každému rozhodnutí jsou nutností pravdivé informace, proto vedoucí manažeři ve firmě potřebují rychle a přehledně znát stav a vývoj kritických ukazatelů, odpovědní vedoucí jednotlivých oddělení potřebují znát efektivitu svou i svých podřízených, stav výroby výrobků. Stejně tak soukromý podnikatel potřebuje mít přehled a informace o vývoji obrátu, nákladů apod., protože v konkurenčním prostředí nesmírně důležitá připravenost a schopnost reagovat. Jedním z nástrojů, který by měl informace pro rozhodování na všech řídicích úrovních společnosti včasné, přesně a

⁷ ESCHENBACH, R. *Controlling*. ASPI Publishing, Praha, 2004, s. 556.

⁸ ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*, s. 11.

⁹ MELVILLE A.: *International financial reporting*. Pearson Education, 2008. 488 s.

¹⁰ ESCHENBACH, R. *Controlling*. ASPI Publishing, Praha, 2004, s. 556

přehledně poskytnout a současně pomáhat situaci v podniku vylepšit, případně radikálně změnit, je controllingový reporting.

Na straně jedné reporting poskytuje správným osobám data v podobě, která je jim příjemná, obsahuje všechna důležitá fakta, ale na druhou stranu je nesmí zahrnovat informacemi, které nejsou pro činnost uživatele nutné.

Úkolem reportingu, jako nedílné součásti controllingu, je vytvořit komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující. Výkazy a zprávy by měly být upořádané podle potřeb jejich uživatelů, vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení, takovým způsobem, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování.¹¹

Slovo report označuje zprávu, sdělení či výkaz. Reporting lze tedy chápat jako souhrnný systém vnitropodnikových výkazů a zpráv sloužící ke kontrole a analyzování vývoje hospodaření společnosti, ale také k plánování a rozhodování o opatřeních ke zlepšení výkonnosti podniku. Ukazatele charakterizující činnost společnosti vykazuje ve srozumitelné a uživatelsky přístupné formě.

Reporting je komunikačním prostředkem mezi controllery a manažery zaměřeným na podporu rozhodování, definici cílů podniku a jejich dosažení. Pomocí reportingu může vedení podniku nejlépe identifikovat a hodnotit přínos controllingu pro operativní, taktické i strategické cíle podniku. Správně fungující reporting by měl informace zpracovávat přehledně, aktuálně, flexibilně, také rychle a co nejlépe zajistit pro příjemce zpráv přísun důležitých informací pro řízení.

¹¹ FIBÍROVÁ, J. *Reporting - moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, s. 12.

1.2.2 Historie reportingu

Vývoj reportingu vznikl v ruku v ruce s vývojem controllingem, protože reporting je jeho nedílná a velmi důležitá součást. Controlling má svůj původ v USA a jeho počátek se datuje od konce 19. století, kdy došlo u americké železniční společnosti Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System k zavedení pozice zvané comptroller. Jelikož bylo potřeba sloučit platby ze spousty stanic, spojila železniční společnost práci zapisovatele a pokladníka, který tyto finanční toky evidoval. O několik let později pozici comptrollera začaly využívat další americké průmyslové společnosti jako General Electric Company nebo Ford Motor Company. Úkolem controllera byla převážně správa finančních záležitostí.

Významný nárůst zavádění pozic controllerů můžeme sledovat kolem roku 1926, tedy v období nastupující hospodářské krize. V tomto období sílily požadavky na podnikové plánování a řízení nákladů. První čtvrtina 20. století je také spojena s postupným zdokonalováním nákladového účetnictví, které svou původní funkci, sledování skutečných nákladů, obohatilo o sledování předem stanovených nákladů nebo o sledování nákladů podle místa vzniku. Tímto pokrokem bylo podnikům umožněno řídit náklady pomocí odchylek předem stanovených a skutečných nákladů nebo řídit náklady jednotlivých podnikových středisek. Jako příklad bývá často uváděn Bařův princip tzv. samosprávy dílen.¹²

Jako odezva na sílící vliv controllingu vznikl v roce 1931 Controller's Institute of America (Americký institut controllerů), později, v roce 1962, kvůli rozšíření odpovědnosti finančních manažerů je přejmenován na Financial Executives Institute. V současné době je sdružení otevřené k členství finančních manažerů z celého světa. Mimo to se současně snaží zastupovat zájmy controllerů a treasurerů, jejichž činnost se souhrnně označovala jedním termínem Financial vice-president (Chief Financial Officer – CFO). Dnes má sdružení FEI přes 15.000 členů.¹³

¹² ŠIŠKA, L. *Vybrané kapitoly z controllingu*, s. 10.

¹³ *Financial Executive Institute* [online]. 2011 [cit. 2013-07-05]

a

ŠIŠKA, L. *Vybrané kapitoly z controllingu*, s. 11-12.

Do Evropy controlling pronikal společně s obnovou hospodářské situace v zemích poničených 2. světovou válkou, kdy se američtí obchodníci chopili příležitosti a zakládali své dceřiné společnosti, do kterých přinesli i systém finančního řízení a controllery. Systém controllingu se nejvíce uplatnil ve válkou poničeném Německu, kde ho do své struktury zakomponovala většina velkých podniků. Německo je považováno za kolébkou controllingu v Evropě.

V 90. letech 20. století se v germanofonní teoretické rovině objevují různé názory na controlling. Důvodem sporu bylo, zda je controlling samostatná vědní disciplína, či pouze část ostatních oborů na podporu řízení a kontroly podniku. Výsledkem této debaty byla většinová shoda odborníků, že posláním controllingu je hlavně koordinace důležitých subsystémů řízení, nikoli však řízení samotné.¹⁴

Controlling byl prohlášen za vědní disciplínu a od svého vzniku prochází dalším vývojem stejně jako jiné vědní disciplíny a je stále ovlivňován měnícím se okolím.

Přestože funkce controllera pochází z USA, tak o teoretické uchopení controllingu se snaží především autoři z germanofonní oblasti.

Historie reportingu v České republice

Samotný pojem „reporting“ ve smyslu podnikového výkaznictví a zpravodajství se poprvé v České republice objevil kolem roku 1990. V podnicích se však nejednalo o zcela novou záležitost. Za předchůdce reportingu v dnešním pojetí lze považovat různé výkazy a hlášení o plnění plánu v době centrálního plánování, které byly určeny státním orgánům a veřejnosti. Paradoxně se zánikem centrálního státního plánování

¹⁴ ŠIŠKA, Ladislav. *Controlling, postavení a funkce v podniku*

došlo ke zrušení či omezení podnikového plánování a současně s tím i k omezení výkazů a zpráv o činnosti podniku.¹⁵

„Reporting v moderním pojetí objevují naše podniky znovu s určitým zpožděním až v souvislosti s transformací našeho hospodářství na tržní ekonomiku a s příchodem zahraničního podnikatelského kapitálu. V obsahovém pojetí došlo také k určitému posunu od původně úzce chápaného vymezení ve smyslu interních podnikových výkazů o hospodaření určených především pro vlastníky a manažery, až po velmi široké pojetí všech druhů informací o nejrůznějších aktivitách podniku, poskytovaných i externím zainteresovaným příjemcům a široké veřejnosti. Hledání správného přístupu k zveřejňování informací o podniku není v mnoha našich podnicích dosud ukončeno.“¹⁶

S růstem kvality systému reportingu a informovanosti lze očekávat růst produktivity a efektivity podniku. To, že se význam reportingu v podnicích zvyšuje, dokládá také skutečnost, že se stále častěji můžeme setkat s pracovní pozicí nazývanou specialista reportingu.

1.2.3 Účetní informace a reporting

Nezastupitelným zdrojem informací pro reporting je účetnictví. Účetnictví představuje v obecném pojetí ucelený systém informací, které zobrazují podnikatelský proces účetní jednotky. Rozlišujeme základní dva druhy účetnictví:

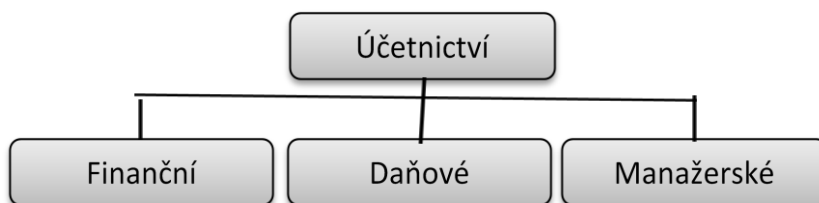
- Finanční účetnictví
- Manažerské účetnictví

Můžeme se ještě setkat s pojmem daňové účetnictví. To vychází z účetnictví finančního a slouží jako podklad pro stanovení a výpočet základu daně z příjmu. Pojetí daňových nákladů a výnosů se v jednotlivých zemích liší.

¹⁵ MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*. [online]. 2003 [cit. 2013-08-15].

¹⁶ tamtéž

Obrázek 2: Systémy účetních informací



Zdroj: FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting - moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, s. 15; vlastní úprava.

Finanční účetnictví

Finanční účetnictví sleduje informace o podniku jako celku, poskytuje přehled o pasivech a aktivech podniku, o jeho (účetních) nákladech, výnosech a o hospodářském výsledku za období 12 po sobě následujících měsíců. Na rozdíl od manažerského účetnictví, určeného pro vlastní vedení firmy, slouží především pro externí potřebu firmy, tzn. vnějším uživatelům a partnerům, jako jsou banky, akcionáři, finanční úřad, pojišťovna a podobně, a má jim podávat obraz o finanční situaci podniku. Vzhledem ke svému významu pro celek hospodářství je finanční účetnictví řízeno zákony a nařízením ministerstva financí.

Bohužel finanční účetnictví postrádá data nefinančního charakteru, která jsou pro vedení podniku také velmi důležitá. Jedná se například o vyjádření v naturálních hodnotách, které je potřeba v reportingu také zohlednit. A právě tyto podklady poskytuje účetnictví manažerské.

Manažerské účetnictví

Pro řízení podniku jsou nezbytné údaje, které umožní také plánování a kontrolu. Jsou to nezbytná data, která informují o důležitých cílových ukazatelích a která umožňují zjistit odpovědnost a budou sloužit bezprostředně k efektivnímu rozhodování. K tomu bohužel finanční účetnictví nestačí. Manažerské účetnictví navazuje na finanční

účetnictví a jím poskytované údaje si přetváří pro své potřeby. Obsahuje navíc data, která finanční účetnictví nezobrazuje, jelikož finanční účetnictví se orientuje jen na minulost a zpravidla se podřizuje daňovým požadavkům. Kromě toho manažerské účetnictví není regulováno žádnými předpisy a je zcela fakultativní. To je dáno tím, že manažerské účetnictví slouží k vnitřním potřebám řízení, které jsou pro každý podnik specifické a navíc se mění v čase. Přesto existují obecné informace, které by manažerské účetnictví mělo poskytnout, a to především:

- Struktura nákladů, případně výnosů
- Kalkulace výkonů
- Útvarové informace
- Rozpočty a rozhodovací úlohy, včetně cenových.¹⁷

Manažerské účetnictví v České republice, stejně tak jako jinde ve světě vznikalo postupně podle požadavků, které kladl technický rozvoj a organizace výroby. Dnešní podoba manažerského účetnictví je výsledkem historického vývoje. Počátky se datují od konce 19. století, kdy v USA dochází k bouřlivému rozvoji průmyslové výroby, tzv. průmyslové revoluci. Vzhledem k velkým objemům produkce se firmy snažily výrobní postupy rozčlenit do relativně jednoduchých výrobních činností a díky tomu mohly vyrobit ještě více výrobků a lépe tak uspokojovat poptávku. Následovaly snahy o ještě větší zefektivnění a zrodilo se jednoduché nákladové účetnictví, jehož cílem bylo zjistit skutečné náklady podnikových výkonů. Toto prvotní manažerské účetnictví se postupně rozšiřovalo až do dnešní podoby a zajišťuje soustavnou kontrolu a poskytuje podklady pro manažerské rozhodování. Je součástí [manažerského informačního systému](#) (dále MIS), který sám je součástí celkového informačního systému (dále IS) podniku¹⁸. Informace získané v rámci MIS mohou sloužit nejen jako podklad pro operativní řízení, ale mohou mít i strategickou nebo taktickou povahu.

¹⁷ KRÁL, Bohumil. *Nákladové a manažerské účetnictví*.

¹⁸ HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví a SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika*.

Manažerské účetnictví poskytuje důležité finanční i nefinanční informace pro řízení firmy, zjišťuje vnitropodnikové činnosti a má na rozdíl od tradičního finančního účetnictví interní charakter.

Informace manažerského účetnictví jsou řešeny individuálně podle konkrétního podniku. Ovlivňovány jsou především:

- charakterem činnosti podniku,
- velikostí a historickým vývojem podniku,
- organizační strukturou,
- stylem řízení,
- konkurenčním prostředím,
- pozicí na trhu.¹⁹

1.2.4 Uživatelé reportingu

Reporting může zahrnovat velké množství uživatelů, kteří mohou vyžadovat různé druhy informací pro vykonávání svých činností, protože pro každého uživatele může mít jiný význam. Hodnota informace má subjektivní charakter a je tedy závislá na svém příjemci. Poskytnutá zpráva je pro něj využitelná pouze v konkrétním, pro něj vhodném okamžiku a situaci. Pro správné zpracování reportu je třeba vymezit jeho potencionální uživatele, neboť reporting musí odrážet očekávání příjemce zprávy a uspokojit jeho informační potřebu. Tyto uživatele můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin podle toho, zda stojí uvnitř nebo vně podniku.

¹⁹ FIBÍROVÁ, J.: Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy, s. 23.

Interní uživatelé

Za příjemce zpráv, kteří působí uvnitř podniku, jsou považováni hlavně vlastníci a manažeři na různých úrovních řízení. Tito uživatelé mají rozhodovací pravomoc a jsou i odpovědní za výsledky podniku. Tito adresáti reportů jsou více znalí a zainteresováni danou problematikou. Mají tedy mnohem vyšší nároky na jim předkládané výstupy reportingu. Vyžadují detailní informace na konkrétní témata. Kromě nich mezi interní uživatele patří také zaměstnanci společnosti.

Externí uživatelé

Mezi externí uživatele, tzn. uživatele stojící mimo podnik, patří například státní orgány (finanční úřady, pracovní úřady, ministerstva), obchodní partneři, konkurenti, odborná i laická veřejnost.

Externí uživatelé se zajímají především o vývoj celkově finanční pozice podniku a jeho dlouhodobou efektivnost

Externí uživatelé se zajímají zejména o výkazy finančního účetnictví, což jsou:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát
- Výkaz peněžních toků

Co všechno mohou externí uživatelé z těchto výkazů vyčíst, ukazuje stručná fundamentální analýza – příloha 1.

1.2.5 Členění reportingu

Reporting můžeme členit z několika hledisek. Jedním z kritérií pro dělení reportingu je **typ příjemců**, jak již bylo popsáno. V tomto případě se jedná o:

- **Externí reporting**
- **Interní reporting**

Další pohled na reporting může být podle toho, zda se jedná o zprávy poskytované pravidelně nebo zpracovávané podle aktuální potřeby, je tedy pohled z hlediska frekvence a **pravidelnosti**:

- **Standardní reporting**

Jedná se výkazy tvořené v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu. Zprávy se podle potřeby podávají měsíčně, čtvrtletně, ročně, ale dokonce mohou být i denní a týdenní.

Základní hospodářskou periodou je rok (ať už kalendářní, nebo hospodářský). Ovšem toto období souvisí především s externím vykazováním a jsou předkládány finanční výkazy jako rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžních tocích.

Pro operativní řízení však je toto období nepoužitelné, a proto se využívá kratší cyklus reportů. Může se jednat o denní sledování vývoje obratu, měsíční sledování výkazu zisku a ztráty a podobně.

- **Mimořádný reporting**

Jedná se o zprávy, které nejsou běžně připravovány a jsou vyhotovovány na požádání nebo v případě nezbytné potřeby. Může se jednat o nárazové analýzy odchylek od plánu, analýzy produktových skupin apod.

Jednotlivé reporty jsou charakteristické svým **způsobem tvoření**, využitím i přínosem a mohou mít tuto podobu:²⁰

- **Statický**

Tento typ reportingu je vhodný zejména pro vizualizaci informací standardní struktury a vzhledu s takřka neměnnými vstupními parametry. Hodí se dobře pro finanční výkaznictví (např. konsolidované výkazy za poslední kvartál), přehledy o prodeji produktů nebo automaticky pravidelně zasílané reporty e-mailem (např. obrat za předchozí pracovní den zasílaný jako excelový dokument) apod. Důležité je, aby definovaná struktura reportu byla akceptována všemi, kteří tyto reporty budou využívat. Výhodou tohoto typu je, že spotřebitel informací získá informace „jedním klikem“.

- **Dynamický**

Charakter dynamického reportingu je hodně podobný statickému, rozdíl je však v tom, že uživatel může ovlivňovat obsah a formu reportu zadáváním vstupních parametrů. Tento typ je vhodný pro přehledy vztahující se k předem neznámým časovým obdobím, kategoriím produktů a zákazníků, v případě potřeby lze částečně ovlivnit i design samotného reportu. Výhodou dynamického reportu je přizpůsobení reportu potřebám konkrétního uživatele. Příkladem může být report, kde je uživateli umožněno filtrovat nebo seskupovat data podle středisek, druhu nákladů, odběratelů, dodavatelů, období apod.

- **Ad hoc reporting**

Uživatelé, již si nevystačí ani s jedním z výše zmíněných typů reportu, mají možnost vytvořit si report, který bude odpovídat jejich konkrétním potřebám v dané chvíli. To je ad hoc report. Ad hoc reporty generují zprávy, které splňují individuální požadavky na informace. Hodí se v situacích, kdy je těžké dopředu určit, jaký obsah a formu má daný report splňovat. Uživatel se po vytvoření ad hoc reportu může rozhodnout, zda svůj účel

²⁰ IT SYSTÉM 6/2008: *Proč potřebujete corporate reporting* [online]. 2008 [cit. 2013-10-15].

splnil, a smazat ho, případně může definici reportu uložit pro pozdější opětovné využití a tím z ad hoc reportu vytvořit report statický anebo dynamický. Výhodou samoobslužných ad hoc reportů je jejich nezávislost na vývojářích reportových systémů (uživatel si může report vytvořit sám) a možnost vytvořit si report až ve chvíli, kdy jeho potřeba nastane, a budou známy všechny informace potřebné k definici reportu.

Uživatelé pracují s logickým zobrazením informací, přičemž složitost datových struktur je před nimi naprosto skrytá, a mohou tak snadno vytvářet grafy, kontingenční tabulky a sestavy, které jsou všechny plně interaktivní, lze na nich používat přechod na nižší úroveň dat a lze je ukládat, sdílet, modifikovat, formátovat nebo vkládat do interaktivních panelů.

Dále je možné reporting dělit z **hlediska zaměření**:

- **Dílčí** – hodnotí se pouze některé procesy a činnosti
- **Souhrnný** – komplexní zprávy o celkovém vývoji

1.2.6 Zásady efektivního reportingu²¹

S odkazem na výše uvedené cíle reportingu viz kapitola 2.2.1 je účelné definovat také zásady efektivního reportingu.

Jelikož uživatelů reportingu může být mnoho a navíc s různými požadavky, jsou kladeny značné nároky na obsahovou i formální stránku reportingu. Nedílnou součástí reportingu je i výběr, zpracování, formální úprava a distribuce informací určených pro nejrůznější skupiny uživatelů. Kromě toho by měl mít každý řídicí pracovník přístup pouze k těm informacím z reportingu, které svou činností ovlivňuje, a to ve srozumitelné a přehledné podobě. Ke komplexním informacím má přístup pouze vrcholový management.

²¹ ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*, s. 11.

Při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu by měl být respektován především tento postup:

- Identifikovat uživatele výkazů a analyzovat jejich požadavky a potřeby z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných informací
- Diferencovat obsah výkazů podle potřeb interních a externích uživatelů
- Zvolit vhodnou formu výkazu – tištěná nebo elektronická podoba, případně kombinace
- Navrhnout a používat jednotný design výkazů a příliš často jej neměnit
- Zvolit vhodný způsob distribuce výkazů, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu
- Využívat zpětnou vazbu na adresáty, zjišťovat, jak využívají předkládané reporty, a zajišťovat jejich připomínky a náměty ke zlepšování systému reportingu²²

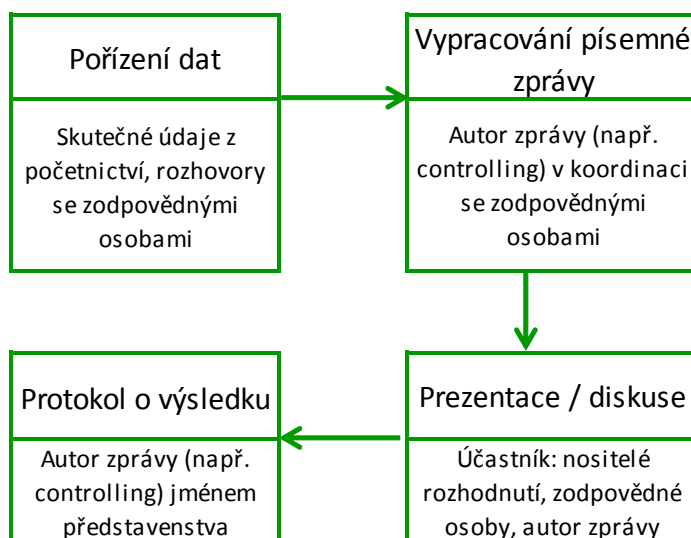
Jsou-li dodrženy tyto zásady, je možno vybudovat reporting, který bude účelným nástrojem jak pro kvalitní řízení podniku, tak i pro budování dobrých vztahů k zaměstnancům, obchodním partnerům, státním orgánům i široké veřejnosti.

1.2.7 Průběh vypracování zprávy

Aby mohlo podnikové vedení správně rozhodovat, nestačí, aby se k němu dostaly podklady včas a ve správné formě. S reportingovými podklady musí být i správně procesně zacházeno. Tento proces lépe přiblíží následující obrázek:

²² tamtéž

Obrázek 3: Průběh vypracování zprávy s informacemi pro vedení podniku



Zdroj: ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*, s. 559.

První fází je pořízení dat, kdy získává pracovník reportingu hodnoty z podnikového účetnictví a vede rozhovory se zodpovědnými pracovníky, aby si vytvořil představu o možných příčinách odchylek. Ve druhé fázi se zpracuje reportingová zpráva, která je předána vedoucím pracovníkům. Následuje třetí fáze, tj. prezentace, kdy pracovník reportingu/controller ústně prezentuje závěry svých reportingových podkladů vedení společnosti. Z prezentace je v poslední fázi vypracován zápis, ve kterém formuluje cíle a opatření, na nichž se během třetí fáze dohodlo vedení a reporting.

*„Splnění informační úlohy (opatření informací, zhuštění informací, dodání a znázornění informací) je podstatnou funkcí controllera, která je podporovaná manažerským informačním systémem“.*²³

²³ ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*, s. 565.

1.2.8 Analýza odchylek (variance analysis)

Mezi činnosti reportingu patří také analýza, zjišťování a interpretace vzniklých odchylek.

Odchylky mohou být vyhodnocovány:

- v absolutních hodnotách (tj. rozdíl hodnoty veličiny skutečné od plánované)
- v relativních hodnotách (tj. v procentech)

Obecným cílem analýzy odchylek je zejména:²⁴

- zjištění příčiny vzniku odchylek
- zhodnocení jejich dopadu
- vytvoření předpokladů a přijetí opatření, která by eliminovala vznik významných odchylek v budoucnu.

Odchylky lze členit např. podle vzniku na:²⁵

- **kvantitativní odchylky**, které vyjadřují změny v objemu hodnocených kritérií, jako např. v množství výkonů, v objemu spotřebovaného materiálu nebo prodaných výrobků
- **kvalitativní odchylky** – jsou výrazem změn např. u pořizovacích cen materiálu, mzdových sazeb nebo prodejních cen výrobků
- **strukturální odchylka** - vyjadřují změny ve struktuře výkonů nebo změny v kusovníku výrobku

Hlavním úkolem analýzy odchylek (ať už pozitivních nebo negativních) je poskytnout odpovědným pracovníkům informace o tom, kde a proč tyto odchylky vznikají, a pomoci jim najít způsob, jak na ně včasné zareagovat.

²⁴ KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*, s. 362.

²⁵ tamtéž, s. 363.

1.2.9 Mezinárodní reporting

S postupující globalizací se stává pojetí mezinárodního reportingu pro stále narůstající počet mezinárodních firem ve světové ekonomice nezbytné. Diplomová práce je zaměřena na reporting v mezinárodní společnosti, proto zde musí být představena problematika mezinárodního reportingu, která je uplatňována společnostmi fungujícími ve více zemích světa, tzv. nadnárodními korporacemi.

V případě mezinárodních společností setkáváme v oblasti reportingu s řadou faktorů, které ovlivňují reportingový systém dané organizace. Na oddělení reportingu jsou kladeny vysoké nároky z důvodu rozdílného právního prostředí a účetních standardů, centrálou jsou dány povinné reporty a pevné termíny, které nerespektují svátky v lokální pobočce.

Aby bylo možné porovnání výkonnosti, ekonomické síly a dalších ukazatelů jednotlivých společností navzájem a mezi jednotlivými lety, musí se použít stejné účetní metody. Proto vznikly Mezinárodní standardy účetního výkaznictví International Financial Reporting Standards (dále IFRS), podle kterých musí od roku 2005 v Evropské unii všechny společnosti, jež jsou kotované na veřejně obchodovaných burzách Evropské unie povinně vykazovat účetní výkazy.

Jedná se o soubor standardů vydávaných Radou pro mezinárodní účetní standardy (International Accounting Standards Board – IASB²⁶) upravující sestavování a prezentaci finančních výkazů účetní závěrky. Díky tomu lze pomocí IFRS dosahovat vysoké míry srovnatelnosti a transparentnosti účetních závěrek v celosvětovém rozsahu.

Společnosti, které vydaly dlužné nebo majetkové cenné papíry obchodované na regulovaných veřejných trzích, musí použít IFRS místo českých účetních předpisů pro sestavení svých konsolidovaných i individuálních (neconsolidovaných) účetních závěrek. Ostatní podniky mohou používat IFRS místo českých účetních předpisů pro

²⁶ Většina standardů stále platí pod starým názvem „Mezinárodní účetní standardy“ (IAS). Standardy IAS byly vydávány v letech 1973 až 2001 Výborem pro mezinárodní účetní standardy (IASC). V dubnu 2001 byl výbor IASC nahrazen radou IASB, která pokračuje ve vydávání nových standardů pod názvem IFRS. Tyto standardy postupně nahrazují dřívější standardy IAS.

sestavení konsolidovaných účetních závěrek. Český daňový základ je však stále založen na českých účetních předpisech bez ohledu na to, které účetní standardy společnosti používají pro sestavení svých účetních závěrek.²⁷ Na rozdíl od českého zákona o účetnictví nedefinuje IFRS žádnou standardní účetní osnovu, nepředepisuje žádné standardní výkazy a nikde není ani zmínka o souvztažnosti účtů.

Vedle IFRS se můžeme setkat i s účetními výkazy dle US GAAP (Generally Accepted Accounting Principle – všeobecně uznávané účetní principy), které sestavuje řada společností v USA, povinně u společností obchodovaných na burze.

1.2.10 Manažerský informační systém

Manažerský informační systém (dále jen MIS) můžeme definovat jako sadu postupů, procesů a technologií, na základě kterých lze ze všech dostupných zdrojů poskytnout informace potřebné pro efektivní řízení organizace ve srozumitelné formě pro člověka.²⁸

„Manažerský informační systém nemůže být vytvořen nezávisle na účetnictví, musí informací z účetnictví využívat. K obohacení cílů controllingového informačního systému je třeba respektovat následující podmínky:

1. *integrace účetnictví a controllingového informačního systému;*
2. *přesné rozlišování jednotlivých nákladových a výnosových veličin v controllingovém informačním systému;*
3. *přesné oddělení druhů výnosů a nákladů a jejich původců (míst vzniku) i nositelů odpovědnosti;*
4. *vymezování cílů a přiřazování výsledků jednotlivým útvarům.*²⁹

²⁷ IFRS a české účetní předpisy: podobnosti a rozdíly. Dostupné z: www.pwc.com/cz

²⁸ KAŠÍK, Michal. *Manažerské informační systémy a jejich úloha v řízení podniku.*

²⁹ KONEČNÝ, Miloš; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Controlling*, s. 33.

MIS je všeobecně brán jako nadstavba nad standardním podnikovým informačním systémem nebo účetním systémem.³⁰ Úkolem manažerských informačních systémů je zajistit uživatelům na úrovni výkonného a vrcholového řízení přístup k potřebným informacím, v potřebném tvaru a v potřebném čase, umožnit jim jejich analýzu a tím pozitivně ovlivňovat jejich rozhodování, tedy i budoucnost firmy. Tyto výsledky MIS zobrazuje v tabulkách, grafech nebo sestavách.

Praktické využití MIS se neobjede bez výpočetní techniky. Ta je však jen technickým prostředkem, jehož schopnost a využitelnost informací je třeba vždy racionálně posoudit podle individuálních potřeb podniku.

Pro uživatele přináší MIS mnoho pozitiv. Přináší racionalizaci stávajícího systému, umožňuje pomocí výpočetní techniky zpracovat data z mnoha hledisek a nabízí široké spektrum výstupů, umožňuje sledovat vývoj vybraných ukazatelů včetně účelné analýzy odchylek, která je cílem celého controllingu, umožňuje rychle reagovat na vývoj ukazatelů z různých úhlů pohledu. V rámci zachování komfortu uživatelům by měl systém podporovat práci přímo v MS Excel, který je základním nástrojem uživatelů a umožňuje reporty jednoduše obohatit o další vlastnosti, jako jsou grafické a barevné zvýraznění výsledků pomocí grafů a dalších funkcí. Standardem bývá i možnost rozpadu na nižší úroveň ukazatelů v reportech a následně lze pokračovat hlubšími analýzami.

Ovšem na druhé straně může přinášet i určitá rizika. Dochází k zahlcení uživatelů obrovským množstvím dat, v nichž obtížně nachází pro ně potřebné informace. Může dojít i k tzv. zakonzervování současného stavu MIS nebo zde hrozí určitá bezpečnostní rizika týkající se přenosu dat nebo průniku někoho zvenčí.

Aby mohli pracovníci reportingu efektivně zpracovávat data, měl by manažerský informační systém kromě bezpečnosti splňovat následující podmínky:³¹

³⁰IT SYSTÉM 6/2001: Manažerský informační systém [online]. 2001 [cit. 2013-06-02].

³¹ ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*, s. 561-564

- **Objektivita** – v souboji různých zájmových skupin musí controller nacházet objektivní údaje v informačním systému tak, aby mohly správně sloužit jako racionální základna pro rozhodování managementu.
- **Ověřitelnost** – údaje, které controlling předává ve formě reportingových zpráv, musejí být snadno ověřitelné, postup jednotlivých výpočtů musí být znám.
- **Dodržení termínů** – je zásadní při předkládání reportingových zpráv. Manažerský systém musí dodržování termínů umožnit včasnou aktualizací dat. Otázkou je, zda mají být informace podávány včas a nepřesné, nebo později a přesnější. Manažery je obvykle upřednostňována první možnost, tzv. „quick and dirty“.
- **Orientovaný na činnost** – výsledné zprávy controllingu musejí vyvolávat akci. Vyhodnocení vycházející z finančního účetnictví, které není orientováno na controlling, nemá žádný vztah k faktorům výsledku podniku.
- **Příjemný pro uživatele** – reportingové zprávy musejí mít strukturu požadovanou zadavatelem (např. vedoucím pracovníkem), nebo strukturu obecně platnou. Pokud jsou podklady nepřehledné, často to vede k tomu, že zprávy pracovníci ani nečtou. Předávání informací v požadované struktuře urychlí a usnadní rozhodování, pro zvýšení názornosti je někdy vhodné využití grafických prostředků.
- **Přiměřená podrobnost** - Každý pracovník by měl mít přístup pouze k těm informacím z reportingu, které svou činností může ovlivnit. Komplexní soubor informací má být poskytnut pouze vrcholovému managementu. Směrem nahoru v podnikové hierarchii zároveň dochází k agregaci informací.
- **Konzistentnost** – controlling by se měl vyvarovat častých změn.
- **Hospodárnost** – controlling by měl zabránit vytváření nadbytečných zpráv, vícenásobných zpráv apod. Stejně tak by čas a náklady na zajištění reportu neměly převýšit jeho přínos.

1.2.11 Business Intelligence

V poslední době se v souvislosti s MIS stále častěji setkáváme s pojmem Business Intelligence (dále jen BI). Využívání nejmodernějších technologií pro zpracování dat nazývané BI bývalo doménou hlavně velkých společností, ale v posledních letech se BI velmi výrazně vyvíjí a začíná se uplatňovat i v prostředí menších firem, kde k jejímu využití byli dříve skeptičtí.

BI představuje především výkonné analytické a vykazovací nástroje, které umožňují využít firemní data (z účetního a finančního software – ERP systémy) nejen k analýze již proběhlých jevů, ale také k predikcím budoucího vývoje. *„Firemní data se mnohdy nedostanou v odpovídající formě k řídicím pracovníkům, aby je mohli analyzovat a na jejich základě rozhodovat o další budoucnosti. Řešením nepříjemného stavu může být nasazení výkonných analytických a vykazovacích nástrojů označovaných business intelligence. Ty uživatelům umožní pracovat s daty z různých úhlů pohledů. BI podporuje plánování, rozhodování a řízení, ale i celkové vedení společnosti. Sběrem a vyhodnocováním dat jsou získávány relevantní informace, na základě kterých jde provést akci či rozhodnutí v ten správný čas.“*³²

Podstatnou komponentou řešení manažerského nástroje pro reporting je centrální datové úložiště – Data Warehouse (datový sklad). Data Warehouse slouží jako jeden z hlavních datových zdrojů pro reportovací nástroj a je plněn ze všech datových zdrojů firmy, které mají poskytovat data pro analytické a reportovací úlohy.

1.2.12 Plánování

„Plánování můžeme považovat za projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí.“³³

³² Computerworld: Deník pro IT profesionály. In: KHUDHUR, Patrik. *Business intelligence: Je třeba přemýšlet* [online]. 2007 [cit. 2013-12-08].

³³ ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu, s. 9.

Plánování patří mezi zásadní faktory úspěchu každé firmy. Pomocí vyhodnocení správného vývoje má být dosaženo dlouhodobých podnikových cílů, což může znamenat maximalizaci zisku, firemní stabilitu, případně ovládnutí trhu, ale hlavně úspěšný podnik. Plánování je tedy proces, který zahrnuje manažerské aktivity zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Bez plánování je udržení se v dnešním dynamickém obchodním prostředí velmi problematické.

Druhy plánování

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu dělíme plánování na:

- **Strategické**
Je klíčové pro dlouhodobé směřování firmy. Navazuje na strategické cíle organizace, komplexní přístup k organizaci jako celku.

- **Taktické a operativní**
vycházejí z konkrétních podmínek a zdrojů. Operativní plány představují bezprostřední nástroj pro realizaci organizačních cílů. Mají krátkodobější charakter.

Podle délky plánovacího období dělíme plánování na:

- **Dlouhodobé** (více než 5 let)
- **Střednědobé** (1-5 let)
- **Krátkodobé** (operativní, čtvrtletní)

2. Analýza problému a současné situace

Tato kapitola diplomové práce se bude zabývat analýzou reportingu společnosti Mann+Hummel (CZ), při níž budou využity teoretické poznatky.

2.1 Představení společnosti

Mezinárodní koncern MANN + HUMMEL byl založen v německém Ludwigsburgu nedaleko Stuttgartu v roce 1941 Adolfem Mannem a Erichem Hummelem.

Obrázek 4: Logo společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Společnost zaujímá přední místo ve výrobě a vývoji filtrů pro automobilový a strojní průmysl. Zaměstnává téměř 15 tisíc lidí na více než 50 pobočkách po celém světě, v roce 2012 společnost dosáhla obrátu zhruba 2,6 miliardy eur a zisku před zdaněním ve výši 146 miliónů eur.

Portfolio produktů společnosti tvoří vzduchové a kapalinové filtrační systémy, sací moduly, kabinové filtry, vysoce funkční plastová víka hlav válců pro automobilový průmysl a dále filtrační vložky pro údržbu a servis vozidel.

Obchodní značkou společnosti MANN+HUMMEL je MANN-FILTER, což je nejvýznamnější značka filtrů jak v České, tak i Slovenské republice.

Obrázek 5: Obchodní značka společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Ve své diplomové práci se zaměřuji na dceřinou společnost, výrobní závod, který sídlí v České republice v Nové Vsi.

Společnost Mann+Hummel (CZ) (dále jen MHCZ) byla založena 1. 1. 1993 dvěma společníky: vedoucím evropským výrobcem filtrační techniky německou firmou MANN+HUMMEL GmbH (dále jen MH) a českou papírenskou firmou Jihočeské papírny a.s.

V roce 1998 se společnost MHCZ stala 100 % vlastnictvím německého koncernu MH.

Do produktového portfolia skupiny MHCZ patří mimo jiné systémy filtrace vzduchu, sací systémy, systémy kapalinových filtrů, interiérové filtry a kryty hlav válců z plastu s vysokým stupněm integrace pro automobilový průmysl i filtrační prvky pro údržbu a opravy motorových vozidel.

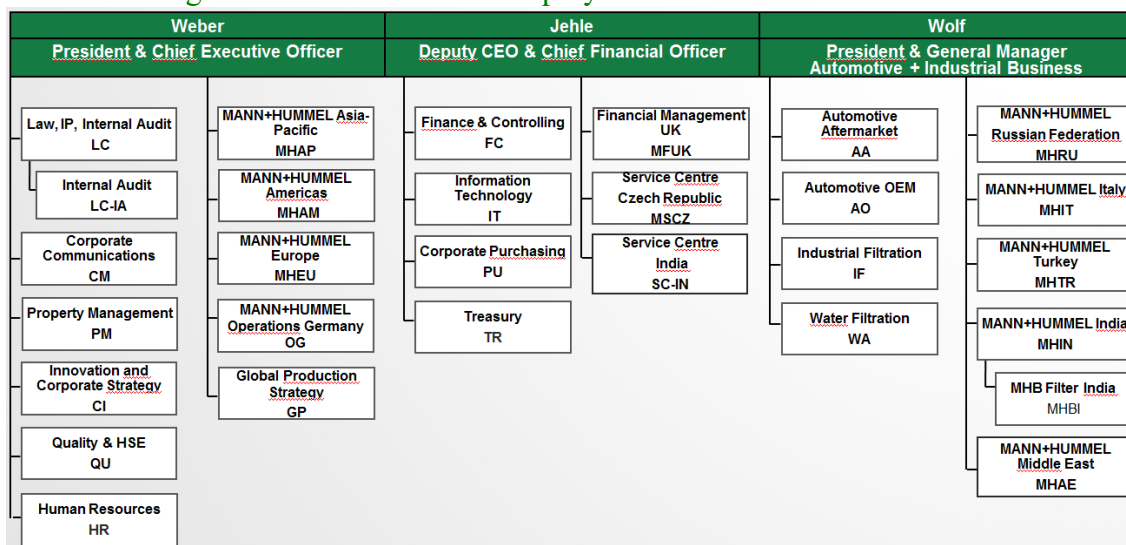
Portfolio výrobků pro strojírenství, technologii výrobních postupů a průmyslovou výrobu zahrnuje průmyslové filtry, program na snížení emisí sazí v diesellových motorech, membránové filtry pro filtraci vody, filtrační zařízení a zařízení i přístroje pro přepravu, dávkování a sušení sypkých plastů.

2.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura a hierarchická odpovědnost je formálně zaznamenána v interních firemních materiálech. To platí jak pro skupinu MH, tak pro společnost MHCZ, ale také pro jednotlivá oddělení. Pro základní pochopení fungování společnosti

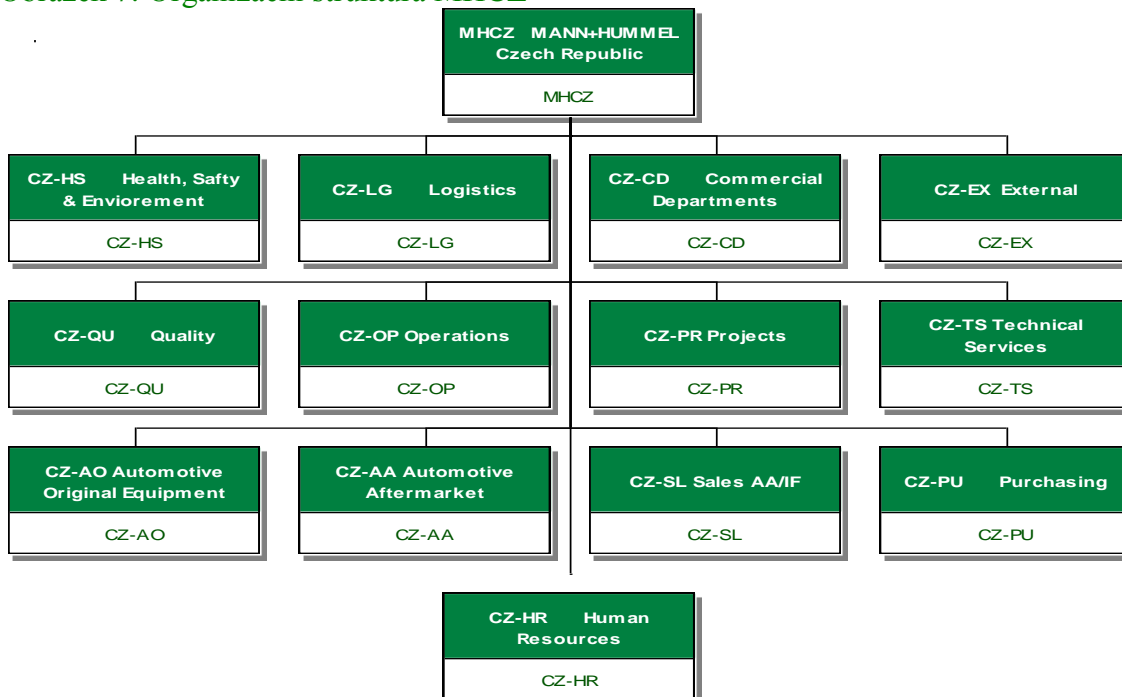
je uvedena organizační struktura koncernové skupiny MH a poté organizace v rámci MHCZ.

Obrázek 6: Organizační struktura MH skupiny



Zdroj: Interní materiály MHCZ

Obrázek 7: Organizační struktura MHCZ



Zdroj: Interní materiály MHCZ

Co se odpovědnosti pracovníků týká, má MH liniově maticovou organizační strukturu. Společnost má tři hlavní stupně řízení, které tvoří oblasti: obchodně-ekonomická oblast,

výrobně technická oblast a oblast OE Automotive a centra pod ně spadající. Jednotlivá úseky řídí a kontrolují ucelené odborné problematiky. Tento typ struktury je typický ve velkých podnicích s rozsáhlými inovačními záměry a je charakterizován odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými.

2.3 Náplň činnosti reportingu v MHCZ

Reporting je určeno vytváření a zajišťování interních reportů managementu na jedné straně, vykazování externích reportů na straně druhé. Externí výkazy zahrnují výroční zprávu s finančními výkazy a související přílohou k účetní závěrce.

Pracovníci reportingu organizačně spadají pod oddělení controllingu. Na oddělení controllingu pracuje celkem deset osob, z toho tři pracovníci se zabývají reportingem. Mezi základní náplň činností útvaru controllingu ve společnosti patří: udržování kmenových dat SAP, kalkulace, sledování výrobních zakázek a jejich zúčtování, následná kontrola plánovaných a skutečných nákladů výrobků; generování reportů ze SAP, tvorba měsíčních výkazů a zpráv pro společnost MHCZ a celý koncern; analyzování vzniklých odchylek, vytváření kalkulací a předkalkulací pro nabídky; vytváření a údržba IC cen; aktivní podíl na plánovacím procesu, finanční plánování, kontrola plánování; tvorba a komentování výhledů a projekcí; vyčíslování a kontrola úspor české pobočky, schvalování a kontrola nákladů ve střediscích.

Reporting poskytuje vedení společnosti odpovídající finanční a nefinanční informace pro vedoucí v rozhodovacích pozicích. Standardizovaný balíček výkazů je ve skupině MH základem procesu měsíčních review³⁴. Navíc jsou poskytovány dodatečné a další pravidelné finanční informace určené k podpoře rozhodovacího procesu. Výkazy jsou stahovány z centrální datové základny, do které všechny pobočky zasílají svá data, buď natažením ze systému SAP, nebo nahráním souborů ve standardizovaných strukturách.³⁵

³⁴ Měsíční review – probíhá pod názvem Monthly Review Meeting (MRM) a jedná se o pravidelnou prezentaci výsledků hospodaření

³⁵ Interní směrnice MH

Reporting v MHCZ je prováděn v souladu s pravidly stanovenými mateřskou společností MH. Díky tomu má mateřská společnost možnost vyhodnocovat a porovnávat informace mezi společnostmi, a tím optimalizovat řízení celého rozsáhlého koncernu. Skupina MH používá jako vůdčí reportingový nástroj IFRS - International Financial and Reporting Standards. Tyto standardy se ve skupině MH využívají od roku 2009. Účtový rozvrh MHCZ obsahuje přibližně 750 účtů, z toho cca 600 se aktivně používá.

2.1 Harmonogram reportingových činností

Reporting ve společnosti MHCZ probíhá zpravidla v měsíčních cyklech. Zpracovávají se nejen reporty pro mateřskou společnost, ale i další zprávy, které jsou záležitostí pobočky v Nové Vsi. Hlavní činnosti reportingu, které platí pro celou skupinu MH, jsou zaznamenány v centrálně vydávaném reportingovém kalendáři.

Kompletní reportingový kalendář pro skupinu MH pro rok 2013 je zobrazen v příloze 2.

Ve společnosti MHCZ se měsíčně vykazuje celá řada reportů. Jejich vykazování začíná již od prvních pracovních dnů a průběžně navazuje na činnosti měsíční závěrky. Byly vybrány hlavní měsíční činnosti, které mají následující harmonogram.

Tabulka 1: Harmonogram zásadních měsíčních činností

Pracovní den	Seznam činností
2.	ukončení fakturace zákazníkům, uzavření možnosti účtování do předchozího měsíce, reporting prezentuje finální obrat
3.	uzavření účtování na nákladová střediska
	uzavření účtování na výrobní zakázky
	rozúčtování druhotných nákladů (osobní doprava, energie, plyn, tlakový vzduch, voda, IT výkony)
	uzávěrka dlouhodobého majetku
4.	zaúčtování mezd
	ukončení účtování ve finančním účtování
5.	uzavření období předchozího měsíce v programu SAP, tedy účetní uzávěrka (nahrání účetních/finančních dat do konsolidačního systému - BCS)
6.	rozeslání Key Figures (klíčové ukazatele - obrat a EBIT) na vedení společnosti
6.	ukládání KPI ukazatelů na KPI portál
7.	na základě konsolidovaných dat obdržení "STD reportu"
8.	výkazy hospodaření nákladových středisek
8.	měsíční zpráva
8.	CO&FI Reporting - komplexní zpravodajství o finanční situaci ve firmě (obraty, EBIT, stav personálu, zásob, vývoji KPI)
10.	prezentace reportů vedení mateřské firmy: shrnutí předchozího měsíce, komentáře k vývoji obratu, nákladů, EBITU, důvody odchylek od plánu

Zdroj: Vlastní návrh

2.2 Informační systém v MHCZ

Společnost využívá podnikový software od společnosti SAP (a to zejména aplikace/komponenty SAP ERP³⁶ pro zpracování firemních transakcí a Business Warehouse pro BI). SAP slouží jako hlavní účetní a ekonomický systém podniku již od roku 2001. Tento systém byl zvolen na základě zkušeností mateřské společnosti, která tento systém již delší dobu používala, a také z důvodu, aby celá skupina využívala stejný systém a mohlo tak docházet k jednodušší komunikaci. Zavedení společného informačního systému bylo také krokem ke standardizaci a následné konsolidaci dat v rámci koncernu. V současné době je SAP implementován téměř ve všech pobočkách

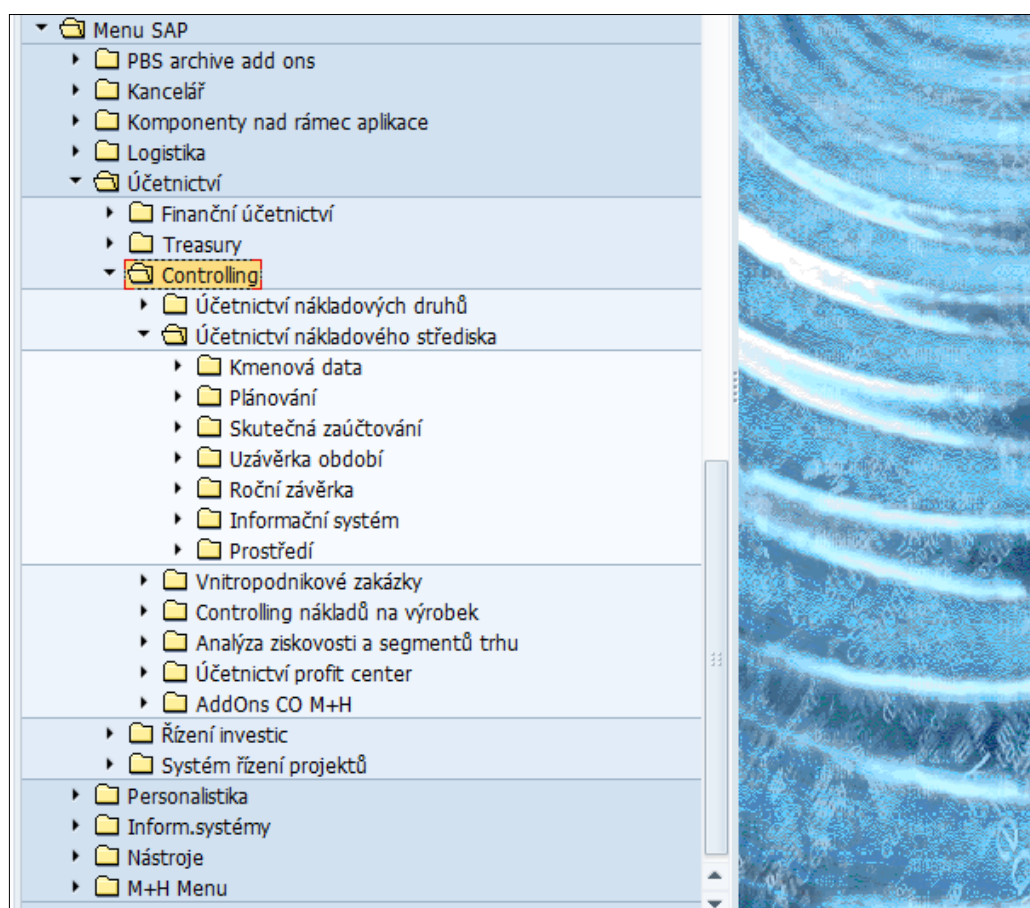
³⁶ ERP je zkratkou slov Enterprise Resource Planing, tj. plánování podnikových zdrojů. Jedná se o softwarový systém, který slouží jako komplexní informační zdroj pro celý podnik

spadajících pod koncern MH. Systém SAP je velmi komplexní systém a umožňuje zaměstnancům ze všech podnikových oblastí pracovat v jednom systému.

SAP poskytuje společnosti MHCZ možnost vyhodnocení účtovaných dat podle nejrůznějších kritérií. Pro reporty v systému SAP lze volně definovat strukturu výkazu (řádkovou nebo sloupcovou) a definované období. Vedle standardních výkazů mohou v případě potřeby pracovníci na IT oddělení definovat vlastní výkazy. Všechny obchodní operace se mohou analyzovat jak jednotlivě, tak souhrnně.

Pro výběr výkazů v informačním systému SAP je k dispozici strom výkazů, který slouží k centrálnímu sběru a hierarchickému členění všech výkazů a aplikací. Výkazy ve stromu jsou organizovány ve skupinách.

Obrázek 8: Strom výkazů



Kromě toho pracovníci reportingu aktivně využívají také MS Excel, do kterého lze exportovat nejrůznější reporty ze SAPu. Excel umožňuje pracovníkům reportingu snadnější vytváření tabulek, plánů a grafů.

Jako Data Warehouse/BI řešení používá MH SAP Business Warehouse (dále jen BW). K BI datům pak lze přistupovat např. pomocí webových reportů a zejména pomocí Excel doplňku pro BW. Díky tomu lze data zaúčtovaná v SAP rychle zpracovávat přímo v Excelu. K hlavním přednostem SAP BW patří urychlení přístupu k informacím prostřednictvím předdefinovaných informačních modelů pro různé skupiny uživatelů.

Dříve než se prezentované informace načtou do Excelu, jsou prostřednictvím technologií OLAP (Online Analytical Processing) kompilovány z uložených dat a připravovány na pohled z nejrůznějších perspektiv. Z multidimenzionálních InfoCubes (oblasti s různými datovými strukturami) a předkonfigurovaných konceptů je potom možné vybrat a kombinovat potřebné informační elementy. Takto jsou vytvářeny reporty (v terminologii SAP BW tzv. „query“), které uživatel může prohlížet, analyzovat a měnit zobrazení (tzv. drill-down) podle dostupných charakteristik. Například je možno volit různé pohledy na tržby MHCZ z hlediska času, jednotlivých produktů, zákaznických skupin nebo prodejních kanálů, provádět analýzy zákaznických skupin nebo na základě dostupných informací navrhnout marketingová opatření.³⁷

Data jsou přehrávaná do BW v různé periodicitě. Jako příklad je možné uvést hlavní data, která jsou v MH nahrávána do BW:

- **Měsíčně:** Data z účetních závěrek - výstupem je mimo jiné standardní report pro celou skupinu MH, tzv. STD report, jehož součástí je také report A18³⁸
- **Denně:** data o prodejkách a nákladech na prodeje - což umožňuje analýzu obratu podle zákazníka / výrobku a mnoha dalších charakteristik

³⁷ IT SYSTÉM 6/2000: *SAP Business Information Warehouse* [online]. 2000 [cit. 2013-11-15].

³⁸ tomuto reportu bude věnovaná podrobnější pozornost v dalších částech práce

2.3 Ekonomické členění MHCZ

Společnost MHCZ využívá poměrně složitou a specifickou strukturu podrobného ekonomického členění. V terminologii společnosti se můžeme setkat s termíny: prodejní oblast, odbytová cesta, funkční oblast, zakázka (díleňská, investiční, controllingová – nástrojová, vzorková apod.), profit centrum, nákladové středisko, výrobní hala, výrobní linka atd. V této práci nelze zachytit všechny souvislosti a systémové vazby, ale bude představeno alespoň základní členění, které má reporting možnost využívat a navíc bude nutné pro pochopení následných reportů z praxe MHCZ.

2.3.1 Prodejní oblasti a odbytové cesty

Výrobní část společnosti je rozdělena na dvě oblasti. Oblast **AO** vyrábí a dodává produkty originálního vybavení pro oblast automobilového průmyslu.

Oblast **AA** zajišťuje výrobu a prodej vlastních filtračních vložek zčásti pro originální filtrační výbavu.

Oblast **IF** je pro nezávislý trh s náhradními díly pod vlastní prodejní značkou MANN+FILTER, která je v současné době nejsilnější značkou filtrů pro Českou a Slovenskou republiku.

Společnost svůj prodej nově od roku 2013 rozšířila o vodní filtraci. Vznikla tak nová prodejní oblast **WA**.

Tabulka 2: Prodejní oblasti společnosti

Business Unit	
Automotive Original Equipment	AO
Automotive Aftermarket	AA
Industrial Filtration	IF
Water Filtration	WA

Zdroj: Vlastní návrh

Vedle prodejních oblastí se ve firmě pracuje taky se segmentem nazývaným **SB** (Service Bereich) pro servisní oblast. V tomto segmentu jsou sledovány činnosti, které nesouvisí přímo s výrobními oblastmi a ani jejich prostřednictvím nejsou prováděny žádné prodeje.

Každá z oblastí se dále dělí na odbytové cesty

- **OEM** - Original Equipment Manufacturer - výroba originálního vybavení, díly do prvovýroby
- **OES** – Original Equipment Service – tento prodejní kanál představuje servis k originálnímu vybavení
- **AM** - Aftermarket - trh náhradních dílů, touto cestou jsou produkty firmy distribuovány prostřednictvím autoservisů, autorizovaných opravů vozů různých značek apod.
- **IC** – Intercompany – jedná se o vnitropodnikovou distribuční cestu, která představuje obchody, které jsou realizovány mezi ostatními společnostmi koncernu MH

2.3.2 Nákladové středisko

Pro sledování a řízení jednotlivých dílčích činností podniku MHCZ je důležité podnik rozdělit na jednotlivé útvary ekonomického charakteru, na nižší ekonomické útvary, které se nazývají nákladová střediska. Nákladové středisko je samostatně hospodařící vnitropodnikový útvar. Nákladová střediska si navzájem poskytují služby.

Každé nákladové středisko má svůj název, číslo a jednoho odpovědného vedoucího. Kromě toho má v SAP také přidělenou funkční oblast. Střediska mají pevně stanovenou činnost či úkol výrobního nebo výkonového charakteru a jeho činnost se dá měřit v naturálních i v peněžních jednotkách. MHCZ díky tomu může vést interní účetnictví jednotlivých středisek.

Pro vymezení střediska je důležité:³⁹

- **charakteristika činnosti** střediska, určení a vymezení dílčích výkonů, které středisko vykonává jiným útvarům;
- **oblast a úroveň pravomoci** střediska a jeho odpovědnost;
- vymezení **činnosti jednotlivých útvarů** přiděleným prostorem, pracovníky, aktivity středisek tak, aby bylo možno jednoznačně měřit jejich náklady a výnosy;
- ocenění **dílčích výkonů** střediska pomocí vnitropodnikových cen

Společnost MHCZ dělí střediska na dvě základní skupiny a to na výrobní a správní. V tabulkách v příloze 3 je sestava správních středisek, které MHCZ používá v roce 2013. V tabulce se vedle nákladových středisek setkáme s pojmy profit centrum, obor a funkční oblast. Význam těchto pojmů ve skupině MH budou popsány níže.

Výrobní nákladová střediska navíc můžeme rozdělit i po výrobních halách – bližší informace jsou také v příloze 4.

Ve společnosti MHCZ se v roce 2013 používá přibližně 190 nákladových středisek. Každé středisko má na daný rok přidělený rozpočet, který byl ve spolupráci s controllingem a osobami odpovědnými za hospodaření středisek stanoven během plánování. Dodržování rozpočtu je pravidelně hlídáno. Měsíčně je vedení společnosti a odpovědným vedoucím rozesílán speciální výkaz „Hodnocení nákladových středisek“, ve kterém jsou vykazovány plánované a skutečné náklady, jejich odchylky v absolutním i procentním vyjádření.

³⁹ FIBÍROVÁ, J.: Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy, s. 67-68.

2.3.3 Profit centrum

Vedle sledování nákladů středisek se v hierarchii společnosti MHCZ můžeme setkat s pojmem profit centrum. Snahou nákladových středisek je totiž vyjít se stanoveným rozpočtem, případně prokázat snížení nákladů. To je sice pro úspěch společnosti důležité, ale středisko nemá podíl na výnosech a zisku společnosti.

Profit centrum je považováno za samostatnou jednotku profitability uvnitř MHCZ, která za své činnosti nese odpovědnost. Na rozdíl od nákladových středisek, kde se sledují náklady, na profit centru jsou sledovány také výnosy, takže každé profit centrum odděleně generuje zisk nebo ztrátu. Jednotliví odpovědní vedoucí mohou být hodnoceni podle toho, jak si jejich profit centrum vede, a tím dochází k jejich motivování a snaze podílet se na růstu a dlouhodobém zdraví společnosti. Vedení účetnictví profit center je náročnější než hlídání a dodržování budgetu nákladů středisek, ale na druhé straně poskytuje přesnější informace o ziskovosti dílčích činností podniku a pomáhá ve společnosti MHCZ k internímu posouzení dílčích oblastí podniku.

Každý účetní případ v MHCZ musí být vždy zaúčtován s přiřazením k určitému profit centru. Podle profit centra lze poté odvodit, do které oblasti (AO, AA, IF, WA nebo SB) případ patří.

V MHCZ platí, že k jednomu profit centru může být přiřazeno i více nákladových středisek, které vykonávají obdobnou činnost. Není tedy možné přiřadit zisk k jednomu konkrétnímu středisku.

Tabulka 3: Ukázka přiřazení profit centra k nákladovým střediskům

Hala	Nákladové středisko		PC	Obor	FO
Hala B	Vzduchové filtry - linka C1	32001	PC01P320	0001	2500
	Vzduchové filtry - linka C2	32101	PC01P320	0001	2500
	Vzduchové filtry - linka C3	32201	PC01P320	0001	2500
	Vzduchové filtry - linka C1 - dokončení	32301	PC01P320	0001	2500

Zdroj: Vlastní návrh

2.3.4 Funkční oblast

Kromě čísla účtu, nákladového střediska nebo profit centra se ve společnosti MHCZ setkáváme se termínem funkční oblast. Funkční oblast je charakteristika v SAP, která se používá ke klasifikaci nákladů a výnosů podle ekonomického účelu (např. vývoj, odbyt, marketing atd.). V MHCZ musí mít každý nákladový objekt (středisko, interní zakázka apod.) přiřazenu určitou funkční oblast. Na základě toho přiřazení je SAP schopen generovat reporty mimo jiné podle funkčních oblastí. Tím se získá další rozměr zaúčtovaných informací.

Obrázek 9: Soupis funkčních oblastí

FunkčOblast	
• 1000	Gross sales products
• 1100	Sales tooling
• 1200	Sales samples/sampl.
• 1400	Sales R&D
• 1500	Cash discounts
• 1600	Bonuses
• 1800	Sales other services
• 1900	Intra Sales
• 2000	CoS standard product
• 2100	tool costs
• 2200	samples/sample tool
• 2300	Cost of Sales Servic
• 2500	CoS Var,Products,dir
• 2510	CoS Var,Products,ind
• 2550	CoS varianc,samples/
• 2900	Manuf.costs int.move
• 3000	R&D costs
• 3900	Licence fees MH
• 4000	Key acc.man./Proj.ma
• 4100	Marketing
• 4200	Commissions
• 4300	Distr.logist.costs i
• 4400	Allow.+WriteDowns ag
• 5000	Direct Administratio
• 5100	Indirect Administrat
• 6000	Other income
• 7010	Other operating expe
• 7100	Other non-oper.expen
• 7200	Other non-oper.incom

Zdroj: SAP - informační systém MHCZ

Jak se s funkčními oblastmi pracuje v praxi? Pro ukázkou si zvolíme např. funkční oblast 4300 – *Distribution and Logistic costs*. Tuto funkční oblast mají v kmenových datech nastavena střediska, která se zabývají logistikou, expedicí a skladovým hospodářstvím.

V oblasti AO vypadá rozpad nákladů s funkční oblastí 4300 do účtových skupin následovně:

Obrázek 10: Funkční oblast 4300 ve výrobní oblasti AO za 1. – 11. 2013

Navigace	P	N	Text	Act. comp.	
• Druh pohybu				EBIT	11 330 583,14
• Objekt původu				Provozní EBIT	11 330 583,14
• Operace				Primární náklady cel	5 703 674,04
▼ FunkčOblast				Spotřeba materiálu	153 581,40
• 4300	▲	▼	Distr.logist.costs i	Personální náklady	424 768,00
• Profit centrum				Odpisy	133 126,75
• Partner.spol.				Ostatní provozní nák	4 992 197,89
• Dr.obj.přjemc				Sekundární náklady c	5 626 909,10

Zdroj: SAP - informační systém MHCZ

Celkově bylo od začátku roku do listopadu 2013 v souvztáznosti s funkční oblastí 4300 zaúčtováno 11.331 tis. Kč, tj. dopad těchto nákladů do EBITu. Dále jsou v obrázku zobrazeny skupiny účtů, které do této oblasti vstoupily. Např. na účtech týkajících se spotřeby materiálu je zaúčtováno 154 tis. Kč. Ovšem pokud by nás zajímala suma nákladů za spotřebu materiálů jako celek bez ohledu na to, které materiálové náklady byly vynaloženy z důvodu potřeb logistiky a distribuce, pracovali bychom pouze s hodnotou na účtech a nezabývali bychom se funkčními oblastmi.

Obrázek 11: Celková spotřeba materiálu ve výrobní oblasti AO za 1. – 11.2013

	Act. comp.
Spotřeba materiálu	1 787 073 416,95

Zdroj: SAP - informační systém MHCZ

Pomocí funkčních oblastí mohou pracovníci reportingu při svých analýzách současného a budoucího vývoje tvořit reporty, jež využívají podrobnějšího členění a poskytují tak vedení přesné informace o původu výnosů a účelu vynaložených nákladů, což napomáhá také transparentnosti vykazovaných dat.

2.3.5 Výrobní haly

Výroba je prováděna v několika halách. Některé haly spadají čistě pod jednu oblast (např. hala D a hala F jsou haly, jejichž obrat je realizován pouze v oblasti AO), pro některé haly platí, že se jejich výrobky mohou prodávat v oblasti AA i AO.

Typově blízké výrobky jsou vždy vyráběny na jedné hale. Celkově má společnost 7 hal, z toho 5 je výrobních. Mezi 2 nevýrobní haly patří hala E a G, které slouží ke skladovým účelům a také jako administrativní budova.

Mezi výrobní haly patří:

Hala A – na této hale se vyrábí především olejové a palivové filtry. Prodej je realizován v prodejní oblasti AA, částečně také v AO.

Hala B – výroba haly B je zaměřena na filtrační elementy, tzn. na výrobu a prodej velkých objemů, která není příliš materiálově náročná. Elementy pro MHCZ představují poměrně stabilní ziskovost. Tato hala patří pod oblast AA.

Hala C – je zaměřena na výrobu vzduchových filtrů s nižší materiálovou náročností. Prodej je realizován prostřednictvím prodejní oblasti AA, část ale také v oblasti AO.

Hala D – výroba hliníkových modulů, což jsou dražší a ziskové díly. Hala D patří pod oblast AO.

Hala F – představuje plastovou výrobu, která není tak profitabilní jako na hale D, ale na druhou stranu není natolik materiálově náročná. Společně s halou D patří činnost celé haly pod oblast AO.

Bohužel ve společnosti neexistuje ucelený report, který by se věnoval činnostem jednotlivých hal a nabízel porovnání jejich výkonů, nákladů a ziskovosti.

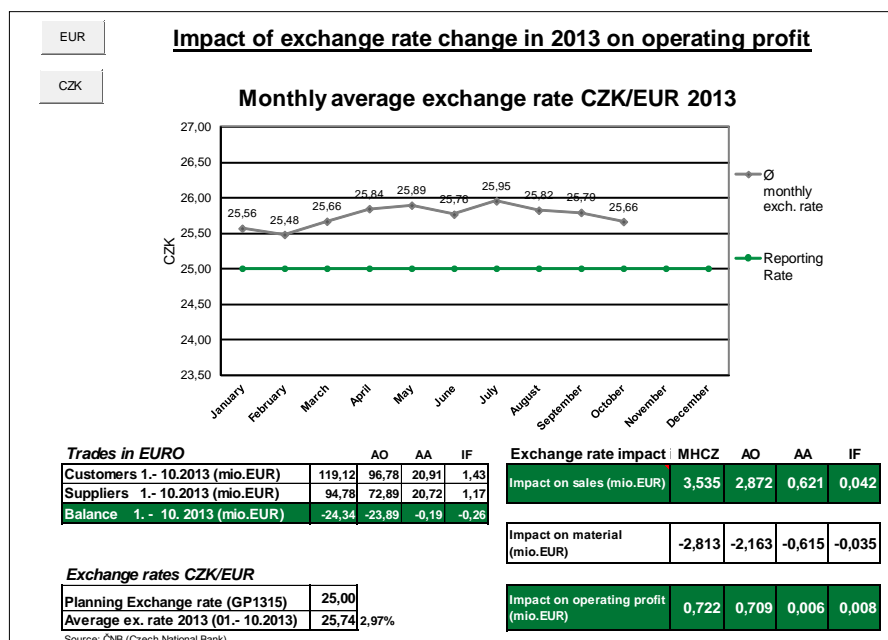
2.4 Směnné kurzy v reportingu MHCZ

V reportingových činnostech nadnárodních společností vystává do popředí problematika směnných kurzů, jelikož reporty je třeba vykazovat v různých měnách. Jaké kurzy budou pro reportování použity, stanovuje mateřská společnost vždy na začátku plánovacího procesu. Ta z důvodu konsolidace a srovnatelnosti dat vyžaduje, aby byly reporty doručeny v jednotné měně, tzv. group currency. V případě koncernu MH je group currency euro.

Reporting získává data ze SAP v měně vlastní (local currency) a pro reporting mateřské společnosti přepočítává data reportingovým kurzem, který byl pro rok 2013 25 CZK/EUR. Plány pro roky 2014 – 2016 se již přepočítávaly kurzem 25,5 CZK/EUR, a tímto kurzem bude vykazována i skutečnost v roce 2014.

Z důvodu vývoje kurzu je měsíčně vypracováván report „Vliv vývoje kurzu na provozní EBIT“

Obrázek 12: Vliv vývoje kurzu na provozní zisk



V reportu je zobrazen dopad aktuálního vývoje kurzu EURO proti plánovanému kurzu 25 CZK/EUR.

Položka „Customers“ – představuje kumulovaný součet realizovaných účetních případů v eurech na účtu „Odběratelé“, tzn. prodané výrobky a služby v eurech. Obrat je následně rozdělen do příslušných výrobních oblastí. Položka „Supplier“ znázorňuje stav zaúčtovaný v eurech na účet „Dodavatelé“ – tedy kolik materiálu firma nakoupila v eurech. Dále je v reportu zobrazen plánovací kurz a průměrný kumulovaný kurz dle ČNB. Díky tomu lze dopočítat přibližný kurzový dopad na obrat, materiál a provozní zisk. Za období 1. – 10. 2013 je díky vlivu kurzu z plánovaných 25 CZK/EUR na 26,74 CZK/EUR pozitivně 3,5 mil. eur v obratu, z toho nejvíce ve výrobní oblasti AO, jelikož tam je téměř celý obrat realizován v eurech. Na druhou stranu ovšem kvůli vývoji kurzu nakupuje materiál za vyšší hodnotu, dopad na materiál je tedy negativní -2,8 mil. eur. V oblasti AA je negativní dopad na materiálových nákladech kompenzován nárůstem obratu, takže dopad do provozního zisku není signifikantní, stejně tak v oblasti IF. Výrobní oblast AO celkově vykazuje pozitivní dopad do provozního zisku 0,7 mil. eur.

2.5 Plánování a výhledování v MHCZ

Jelikož za stěžejní výstup reportingu je mimo jiné považováno zobrazení odchylek skutečného vývoje od předem stanovených plánů, které se komentují téměř v každém reportu, nelze pro pochopení stručně představit praktický proces plánování a výhledování ve společnosti MHCZ. Takto připravené plány následně slouží jako základ pro následnou kontrolu jejich plnění.

Plánování a výhledování je proces, který koordinuje controllingové oddělení MHCZ. Průběžné zprávy o tomto procesu podává vedení společnosti reporting. Kdy cyklus plánování začíná, co vše je třeba naplánovat, kdo je za kterou oblast zodpovědný, jak se chronologicky postupuje? V této kapitole bude snahou stručně a srozumitelnou formou popsat praktický interní proces plánování ve společnosti MHCZ.

2.5.1 Plánování

Plánování jako proces řízení definuje cíle pro budoucí výkon společnosti a určuje úlohy a zdroje nutné k dosažení těchto cílů. Plán je ve společnosti každý rok přepracováván a jeho časový horizont je posunut o další rok. Tato každoroční aktualizace plánu vede k tomu, že plánování co nejvíce odpovídá informacím o aktuálním stavu. Plánování je vždy připravováno na následující tři roky, díky tomu lze dopředu sledovat strategii společnosti.

Cyklus plánování začíná přijetím tzv. *Target letter*. *Target letter*, jehož účelem je sdělení očekávání souvisejících s plánováním, obdrží od koncernového managementu všechny regionální společnosti. *Target letter* obsahuje pouze nejdůležitější čísla, tj. obrat, EBIT⁴⁰ a CAPEX⁴¹. MHCZ se podle těchto čísel z *target letteru* dozví, jaký vývoj je od ní v následujících letech očekáván. Přijetí a seznámení se s *Target letterem* probíhá vždy **od července do srpna**.

Poté, co je vydán *Target letter*, dojde k zahájení procesu provozního plánování. První rok plánování se provádí na velmi podrobné organizační a funkční úrovni. Tento proces obvykle začíná **v srpnu** a pokračuje až do konce října. V této době jsou od všech funkčních oblastí (např. HR⁴², výroba, prodej a marketing, nákupy, R&D⁴³, IT, oddělení kvality) odesílány údaje příslušnému oddělení controllingu v dané společnosti. Posléze provádí controlling jednání, kde se porovnávají údaje mezi obchodními jednotkami, oblastmi, společnostmi. Obchodní jednotky a oblasti musí souhlasit s úplným plánem. Na proces plánování dohlíží controlling, který je zodpovědný za shromažďování a ověřování údajů. Po dokončení údajů provozního plánování jsou plány schváleny nejprve manažery během plánovacího workshopu a posléze zástupci akcionářů a naposledy dozorčí radou. Konečné schválení dozorčí radou se provádí uprostřed prosince. Po vydání údajů provozního plánování jsou stanoveny a sdělovány samostatné finanční cíle pro obchodní jednotky, oblasti, společnosti.

⁴⁰ EBIT – z anglických slov Earnings before Interest and Taxes - zisk před odečtením úroků a daní

⁴¹ CAPEX – z anglických slov Capital Expenditure.- kapitálové náklady

⁴² HR – z anglických slov Human Resources – lidské zdroje

⁴³ R&D – z anglických slov Research & Development – výzkum a vývoj

Stejně jak plánování popisují teoretici, i v MHCZ se připravují 3 typy plánů:

- **Strategické plánování**

Časový rozsah v MHCZ je 8 let.

Zaměřeno je na nové trhy, nové technologie, jaká opatření je třeba přijmout, aby bylo dosaženo cílů v rámci dalších 8 let.

- **Operativní plánování (tzv. Planning Group)**

Časový rozsah v MHCZ jsou 3 roky.

Zaměření: plně integrovaný finanční plánování (P & L, Rozvaha, Cash Flow, Capex, personál atd.).

- **Výhledy (Forecast)**

Probíhá pravidelně v aktuálním roce. Plán se přepracovává na základě skutečné vývoje během roku. Jednak jsou výhledy kvartální (FCM – Forecast March, FCJ – Forecast June, FCS – Forecast September), ale také aktualizace na měsíční bázi vždy po měsíční závěrce – tzv. Rolling Forecast (RFC).

2.5.2 Výhledy

Proces výhledů se od procesu plánování mírně odlišuje. Cílem procesu provozního plánování je nastavení finančních cílů, které se snaží společnost splnit. Výhled na druhou stranu kombinuje aktuální finanční údaje za uplynulé měsíce s rozpočtovými údaji pro budoucí měsíce a stanovuje výsledek pro konec roku. Výhled začíná doručením předpokladů a předběžných údajů společnostmi do obchodních jednotek a oblastí. Údaje jsou posléze probírány a dochází ke schválení předpokladů a přizpůsobení očekávání obchodních jednotek a oblastí. Po schválení předpovědi

obchodními jednotkami a oblastmi jsou údaje zadány do IT systémů. Předpovídané údaje jsou prezentovány správní radě společností, oblastmi a obchodními jednotkami během pravidelné měsíční prezentace.

V rámci skupiny MH existují dva různé procesy. Na konci čtvrtletí (3krát za rok) jsou všechny finanční údaje podrobně zkoumány. Mezi těmito čtvrtletními průzkumy dochází k aktualizaci údajů provozního plánování (pro leden a únor) a čtvrtletních předpovědí (od dubna do prosince) způsobem „rolling forecast“ (průběžné předpovědi). Účty rolling forecast pro nový vývoj na trhu a plánované údaje pro konec roku jsou mnohem méně podrobné než čtvrtletní předpovědi. Rolling forecast musí MHCZ, stejně jako ostatní dceřiné společnosti, poskytnout 6. pracovní den v každém měsíci. Údaje, které jsou součástí průběžné předpovědi, se připravují v průběhu měsíční uzávěrky a jsou součástí měsíčních zpráv. Výstup je posléze prezentován v průběhu měsíční prezentace. Vytváření a schvalování údajů předpovědi provádí na oddělení controllingu pracovníci reportingu a účetní oddělení. Mají podporu prodejních, výrobních a R&D oddělení. Reporting a účetní jsou zodpovědní za řízení procesu.

2.6 Reporty

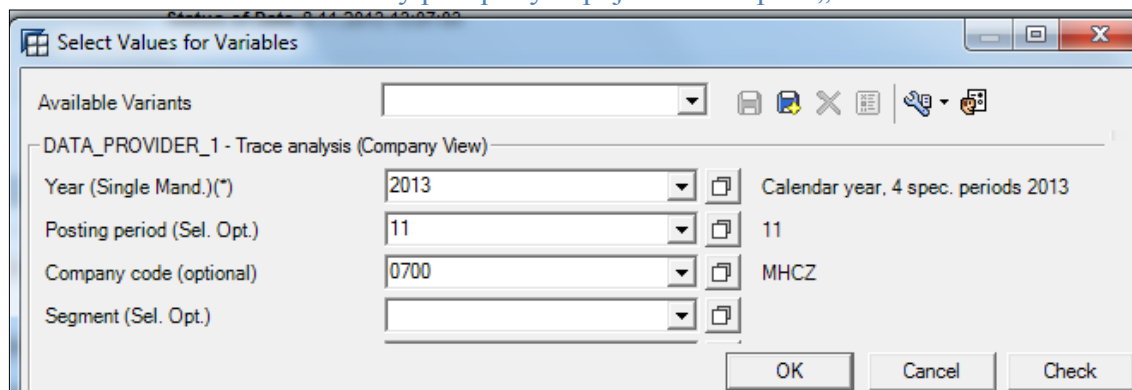
Činnost controllingu a pracovníků reportingu je velmi rozsáhlá, ve firmě je zpracováváno denně mnoho výkazů, a není tudíž možné se všem jednotlivým výstupům věnovat detailně. Proto bude snahou přiblížení a nastínění vytipovaných reportů a praktického využití systému reportingu ve výrobní společnosti.

2.6.1 Denní obrat

Denní vyhodnocování je prováděno u položek, které významně ovlivňují hospodářský výsledek. Ve společnosti MHCZ se jedná například o interní výkaz o tržbách za předchozí pracovní den, který je rozesílán na všechny členy managementu.

Data pro denní obrat jsou získávána a exportována prostřednictvím Business Warehouse, kde se použije předdefinovaná query⁴⁴, která se následně aktualizuje. Query v sobě obsahuje odbytová data, jež lze zobrazovat v nejrůznějších strukturách – z pohledu prodejní oblasti (AO, AA, IF), odbytové cesty (OEM, OES, AM, IC), partnerské společnosti, zákazníka, prodejní kanceláře, ale i konkrétní číslo prodaného produktu. V query je třeba nejdříve zadat, jaká data chceme analyzovat nebo jakkoliv reportingově zpracovat. Každá query má své vlastní parametry a minimální požadavky pro zadání zpracování, bez kterých se ji nepodaří spustit. V tomto případě je nezbytné vyplnit rok a kód společnosti. Ostatní položky jsou volitelné a jsou vyplněny pouze tehdy, zajímají-li reporting již konkrétní data např., za zákazníka. Z pohledu denního obratu pro dané oblasti a odbytové cesty nejsou žádná další specifika nutná.

Obrázek 13: Variabilní hodnoty pro query napojenou na report „Denní obrat“



Variable	Value	Description
Year (Single Mand.)(*)	2013	Calendar year, 4 spec. periods 2013
Posting period (Sel. Opt.)	11	11
Company code (optional)	0700	MHCZ
Segment (Sel. Opt.)		

Zdroj: Informační systém MHCZ - BW

Po zadání parametrů, jaká data mají být pracována, v MS Excel je vytvořen report v následující struktuře.

⁴⁴ Query - flexibilní nástroj pro tvorbu reportu v Business Warehouse

Obrázek 14: Data z query

Table					Actual AY sel. months		Actual PY sel. months	
Sales Organization	Segment	Distribution Channel			Sales quantity	Net Sales	Sales quantity	Net Sales
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	1A	OEM - AO			376 PC	86 395,79 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	1B	OEM - AA	68 697 PC	3 303 817,11 CZK	97 847 PC	5 107 894,08 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	2B	OES - AA	219 346 PC	27 522 720,39 CZK	248 786 PC	30 704 806,63 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	3B	IAM - AA	67 274 PC	12 428 787,79 CZK	98 511 PC	17 131 055,19 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	4A	IC - AO			4 544 PC	152 522,59 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	4B	IC - AA	418 848 PC	23 227 619,72 CZK	551 689 PC	24 635 544,17 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	4E	IC - Centr. Serv.	8 PC	1 769,22 CZK		
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	9A	Other - AO			6 PC	4 000,00 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	9B	Other - AA	0 PC	90 786,60 CZK	0 PC	0,00 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	9E	Other - Centr. Serv.			4 PC	0,00 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-FE	#	Not assigned			0 PC	0,00 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-CA	3B	IAM - AA	2 837 PC	548 802,22 CZK	4 740 PC	849 315,95 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AA-CA	#	Not assigned			0 PC	0,00 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	IF-IF	1C	OEM - IF	10 813 PC	3 047 697,77 CZK	14 274 PC	3 070 704,14 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	IF-IF	2C	OES - IF	2 415 PC	754 459,29 CZK	1 997 PC	627 197,54 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	IF-IF	3C	IAM - IF	3 708 PC	1 715 432,23 CZK	13 837 PC	2 286 767,59 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	IF-IF	4B	IC - AA			45 PC	1 734,80 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	IF-IF	4C	IC - IF	49 505 PC	2 827 195,26 CZK	66 255 PC	2 542 361,02 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	IF-IF	#	Not assigned			0 PC	0,00 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	Service	4A	IC - AO			1 PC	0,00 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	Service	4E	IC - Centr. Serv.			7 PC	0,00 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	Service	9E	Other - Centr. Serv.			2 PC	0,00 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AO	1A	OEM - AO	387 675 PC	176 608 187,06 CZK	470 213 PC	239 136 825,64 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AO	1B	OEM - AA	51 116 PC	6 011 571,00 CZK	54 719 PC	6 394 949,33 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AO	2B	OES - AA	12 391 PC	2 369 236,49 CZK	20 412 PC	3 853 414,22 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AO	3B	IAM - AA	33 PC	14 832,04 CZK	9 PC	17 402,03 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AO	4A	IC - AO	95 044 PC	3 343 009,44 CZK	148 008 PC	4 638 839,27 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AO	4B	IC - AA	2 729 PC	893 792,40 CZK	4 613 PC	305 263,80 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AO	4E	IC - Centr. Serv.	14 PC	613 472,38 CZK		
0700	MHCZ Czech Republic	AO	9A	Other - AO	5 000 KG	492 730,53 CZK	0 PC	442 826,02 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AO	9B	Other - AA	0 PC	26 810,00 CZK	2 103 PC	128 613,92 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	AO	#	Not assigned			0 PC	0,00 CZK
0700	MHCZ Czech Republic	Result			1 397 453 PC	265 842 728,94 CZK	1 802 998 PC	342 118 433,72 CZK

Zdroj: Informační systém MHCZ - BW

Takto vytvořený report ale nemá reprezentativní strukturu a vedení by se v takových datech těžko vyznalo. Proto jsou tato data prostřednictvím vzorců napojena na finální report „Denní obrat“.

V *Denním obratu* je zobrazen obrat za předchozí pracovní den, výhled dopočítaný na průměrný počet dnů měsíce, porovnání s loňským rokem a také s plánovaným obratem za daný měsíc. Vše je zpracováno graficky. Navíc je zde možnost se rozbalením jednotlivých údajů dostat na podrobnou analýzu, která je prováděna vždy, je-li např. výraznější odchylka od plánu.

Obrázek 15: Denní obrat za 21. 11. 2013

Tagesumsatz MHCZ		November				Stichtag	21	
Bruttoumsatz in TCZK		Vorjahr	Plan November	Ist 21.11.2013	Ist kum. 15	21	Hochrechnung Δ Vorjahr	Δ Plan
AO	OEM	246 184	279 875	11 197	182 620	255 668	3,9%	-8,6%
	OES	3 853	4 757	253	2 369	3 317	-13,9%	-30,3%
	IAM	17	36	0	15	21	19,3%	-42,1%
	IC	4 944	6 120	1 220	4 850	6 790	37,3%	10,9%
	Other	571	173	0	520	727	27,3%	320,2%
	Summe AO	255 570	290 789	12 670	190 374	266 523	4,3%	-8,3%
there of pre-series		18 082	0	0	12 532			
AA	OEM	5 194	4 237	35	3 304	4 625	-11,0%	9,2%
	OES	30 705	29 949	1 786	27 523	38 532	25,5%	28,7%
	AM	17 380	17 857	631	12 978	18 169	4,5%	1,7%
	IC (4A, 4B)	24 788	27 756	1 497	23 229	32 521	31,2%	17,2%
	Other (9A, 9B)	4	20	0	91	127	3077,5%	528,5%
	Summe AA	78 072	79 819	3 948	67 124	93 974	20,4%	17,7%
IF	SI Kunde	5 985	7 302	911	5 518	7 725	29,1%	5,8%
	SI IC	2 542	5 322	0	2 827	3 958	55,7%	-25,6%
	Summe IF	8 527	12 624	911	8 345	11 683	37,0%	-7,5%
WA	OEM	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%
	IC	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%
	Summe WA	0	208	0	0	0	0,0%	-100,0%
Summe MHCZ		342 169	383 233	17 529	265 843	372 180	8,8%	-2,9%

Bruttoumsatz MHCZ nach Geschäftsbereichen in aktuellem Monat

Geschäftsbereich	Plan	Ist (HR)	Δ
AO	291	267	-8,3%
AA	80	94	17,7%
IF	13	12	-7,5%
WA	0	0	-100,0%

Bruttoumsatz MHCZ nach Vertriebswegen in aktuellem Monat

Vertriebsweg	Plan	Ist (HR)	Δ
OEM	288	265	-8,1%
OES	35	43	21,2%
IAM	21	21	-1,0%
IC	39	43	10,4%

Zdroj: Interní report MHCZ

Co vše lze z denního reportu vyčíst? Dle vývoje za prvních 16. pracovních dnů lze předpokládat, že plánovaného obratu za tento měsíc společnost nedosáhne. Ve sloupci „Hochrechnung“ můžeme vidět nápočet průměrného skutečného obratu na 21 listopadových pracovních dní a podle tohoto napočteného průměru firma bude -2,9 % pod plánem. Důvodem, jak lze vidět, je výrazný pokles obratu ve výrobní oblasti AO. Tam je tento pokles způsoben nízkým obratem v odbytové cestě OEM. Z toho lze usuzovat, že firma ztrácí některé zákazníky. Dalším důvodem poklesu obratu může být skutečnost, že společnost MHCZ měla příliš optimistický plán. Srovnáme-li totiž výhled obratu z předchozího roku, potom společnost dosahuje v oblasti AO stejné úrovně a celkově se jí oproti březnu loňského roku daří dokonce lépe.

2.6.2 Sales IF

Mezi zprávy, které jsou zpracovávány s týdenní pravidelností, patří například report „Sales IF“. V tomto reportu je vykazován prodej všech produktů po položkách za výrobní oblast IF. Na základě těchto prodejů jsou vypláceny odměny obchodním manažerům, které jsou vázány na vývoj obratu.

2.6.3 Měsíční zpráva

Měsíční reporting je ve společnosti MHCZ zavedeným standardem, stejně jako v 94% českých podniků.⁴⁵

“Těžištěm výkaznictví by měl být měsíční výkaz výsledku hospodaření, sestavený controllingem pro vedení podniku, který zobrazuje v koncentrované formě výsledky všech oblastí podniku, plánované a skutečné výsledky, odchylky měsíční a kumulované.”⁴⁶

Ve společnosti MHCZ je měsíčně připravována celá řada reportů, jak už pro koncernový německý reporting, tak pro informování vedení MHCZ. Jako hlavního zástupce pravidelného měsíčního reportingu lze uvést report „Měsíční zpráva“, což je souhrnný ucelený report, který obsahuje informace o obratu, zisku, zásobách, pohledávkách, závazcích, investicích, personálu a kvalitě.

⁴⁵ WANICZEK, Mirko. Controllingové procesy pod drobnohledem: Benchmarks 2009. Finanční management & Controlling v praxi. 2010, Roč. 1, 5, s. 40.

⁴⁶ KONEČNÝ, Miloš; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Controlling : pro obor Podnikové finance a obchod.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, str. 13

2.6.4 Report A18

Report A18 je jako součást standardního balíku reportů generován koncernovým reportingem. Tyto standardní reporty, které jsou pravidelně po skončení měsíční závěrky zasílány ve formě tabulky v Microsoft Office Excel, jsou mimo jiné základem pro přípravu měsíční prezentace výsledků MHCZ německému vedení. Je tedy nezbytné mít pro veškeré výrazné odchylky od plánu připraveny analýzy a komentáře.

Report A18, stejně jako ostatní výkazy v rámci *Standardní reportu*, obsahuje:

- plánované údaje
- data o skutečných hodnotách – nabízí možnost zobrazit si období, za které chceme informace prozkoumat
- poslední aktuální kvartální výhledy – tzn. údaje o očekávaných hodnotách pro daný rok
- data za předchozí rok
- odchylky

Report A18 představuje kombinaci nákladového členění a navíc využívá pro svou tvorbu funkční oblasti (část mezi hrubou marží a ziskem) – viz následující tabulka:

Obrázek 16: Report A18

MHCZ / AO						
2013 / November						
[in '000 LC]	MONTH		YTD		YEAR	
	PL	AY	PL	AY	PLYear	FCS
Net sales	290 962	294 905	2 954 090	2 850 488	3 137 112	3 044 384
Change in WIP/FG production	-51 157	-27 739	-309 705	-272 005	-275 936	-206 653
Own work capitalised production	0	0	0	0	0	0
Operating Performance	239 805	267 166	2 644 385	2 578 483	2 861 176	2 837 731
Material production	-165 187	-161 623	-1 871 084	-1 712 224	-2 035 579	-1 941 579
Personnel production	-10 539	-12 211	-115 929	-117 842	-126 468	-123 306
Depreciation production	-5 594	-5 855	-61 537	-66 888	-67 131	-73 674
Other costs production	-1 638	-2 861	-18 445	-14 547	-20 081	-16 081
Internal allocations production	-14 025	-17 106	-154 525	-157 526	-168 548	-168 548
Production costs	-196 983	-199 657	-2 221 519	-2 069 028	-2 417 807	-2 323 189
Gross margin	42 822	67 509	422 866	509 455	443 370	514 542
In(De)cremental rate						
R&D costs	-5 722	-14 285	-62 943	-75 695	-68 665	-73 451
license fees	-4 754	-4 878	-52 289	-51 852	-57 043	-54 683
Key account mgmt/project management	-1 768	-3 199	-19 448	-20 995	-21 216	-21 216
Marketing costs	-110	-35	-1 205	-483	-1 315	-1 015
Commissions	0	0	0	0	0	0
Distribution costs	-1 496	-890	-14 859	-11 331	-15 837	-14 437
Bad Debt allowances (incl. release)	0	665	0	2 177	0	0
Sales and marketing costs	-3 373	-3 459	-35 513	-30 631	-38 369	-36 669
Administration and service costs	-2 957	-4 271	-32 528	-26 834	-35 485	-34 914
Group Overhead	-105	-68	-1 160	-1 359	-1 265	-1 265
General administration costs	-3 063	-4 339	-33 688	-28 193	-36 751	-36 179
Sales General & Administration	-16 911	-26 961	-184 433	-186 371	-200 827	-200 982
Other operating expenses	-2 735	-6 605	-30 085	-64 641	-32 820	-61 292
Other operating income	612	16 888	6 732	44 481	7 344	19 110
Other operating income (expenses)	-2 123	10 283	-23 353	-20 160	-25 476	-42 183
operating EBIT	23 787	50 831	215 080	302 923	217 066	271 377
Non-operating income (expenses)	0	0	0	0	0	0
EBIT	23 787	50 831	215 080	302 923	217 066	271 377

Zdroj: Standardní report skupiny MH, zkrácená podoba

Tento report je sestaven od obrátu po Gross margin⁴⁷ (hrubou marží) podle struktury nákladů. Dále od Gross margin až po EBIT podle funkčních oblastí.

Report A18 zobrazuje data za vybraný měsíc a společnost, případně výrobní oblast v tisících korun (LC = local currency). V tomto případě se jedná o data za listopad 2013, společnost MHCZ a výrobní oblast AO. Data jsou jak měsíční, tak kumulovaná ve sloupci YTD (zkratka z anglických slov Year To Day, která se využívá ve finančních

⁴⁷ V MHCZ jsou běžně používány termíny v anglickém jazyce

tabulkách a znamená souhrnnou hodnotu od začátku roku do daného období – tedy do listopadu).

Sloupec Month se dále dělí na plánovaná a skutečná data. Je tedy možné rychlé porovnání skutečnosti s plánovanými hodnotami. Odchytky od plánu v absolutní hodnotě i v procentu jsou zobrazeny ve sloupcích VARPL. Tento sloupec je vzhledem k rozsáhlosti reportu v obrázku 11 skryt, ale pro ukázkou je zobrazen v následujícím obrázku.

Obrázek 17: Report A18 včetně sloupců s odchylkami

MHCZ / AO		*In % of Operating Performance				
2013 / November		*In % of NetSales				
[in '000 LC]	YTD					
	PL	in %	AY	in %	VARPL	VARPL%
Net sales	2 954 090	111,7	2 850 488	110,5	-103 602	(4)
Change in WIP/FG production	-309 705	-11,7	-272 005	-10,5	37 699	12
Own work capitalised production	0	0,0	0	0,0	0	
Operating Performance	2 644 385	100,0	2 578 483	100,0	-65 902	(2)

Zdroj: Standardní report skupiny MH, zkrácená podoba

V obrázku jsou zobrazeny odchylky pouze pro YTD data, ale sloupce jsou v reportu vidět jak pro data měsíční, tak pro data roční.

Report A18 je rozdělen do těchto hlavních částí:

- **Net Sales (čistý obrat)**

Zahrnuje v sobě hrubý obrat za výrobky, dále také skonta, bonusy a poskytnuté slevy.

Pro obrat je zřejmé, že měsíční plán byl splněn, ovšem YTD obraty jsou výrazně pod plánem. Celkově se tedy společnosti MHCZ nedaří dosáhnout plánovaného obratu pro rok 2013. Pro zjištění, z jakých důvodů se společnosti nedaří dosáhnout obratu a kde došlo k nejvýraznějším odchylkám, byla by nutná podrobnější analýza plánovaných a skutečných prodejních dat.

- **Operating Performance (provozní výkony)**

Provozní výkony představují součet čistého obratu a účtů Změny stavu. Kromě účtů Změny stavu může být do řádku *Change in WIP/FG production* účtována také tvorba opravných položek k zásobám nebo přecenění zásob.

- **Production costs (výrobní náklady)**

Výrobní náklady v sobě obsahují tyto náklady:

- *Material production* – materiálové náklady na výrobu
- *Personnel production* – personální náklady spojené s výrobou
- *Depreciation production* – výrobní odpisy
- *Other costs production* – ostatní výrobní náklady (např. opravy a údržba)
- *Internal allocations production* – představují podíl interních nákladů vstupujících do výroby

Skutečné materiálové náklady ve srovnání s plánovanými vykazují pozitivní odchylku téměř 160 mil. Kč. Důvodů je několik. Jedním z nich pokles obratu, takže MHCZ nemusí vynaložit takové materiálové náklady, jak předpokládala v plánování. Dalším příčinou je produktový mix, jelikož společnost prodává více výrobků s nižší materiálovou kvótou a výrobky s vysokou materiálovou kvótou neprodává v takovém množství, jak předpokládala. Dalšími důvody, které způsobují pozitivní dopad do materiálových nákladů, jsou i klesající ceny materiálu (to dokládá následující report *Cost Price Balance*) a také materiálové úspory, které se podařilo vyjednat oddělení nákupu (také možno vidět v *Cost Price Balance*).

Ostatní výrobní náklady se vyvíjejí až na nevýrazné odchylky podle plánovaného předpokladu.

- **Gross Margin (hrubá marže)**

Rozdílem mezi operativními výkony a výrobními náklady vznikne hrubá marže.

Při porovnání s plánovanými hodnotami je skutečná hrubá marže výrazně vyšší, a to i přesto, že provozní výkony poklesly. Důvodem jsou, jak již bylo zmíněno, úspory na materiálových nákladech, které firma šetří v měsíčních hodnotách, ale také v YTD.

Celkově plánovaná hrubá marže za YTD listopad byla 423 mil. Kč, skutečná YTD hodnota je 510 mil. Kč.

- **Sales General & Administration (ostatní režijní a administrativní náklady)**

Do Sales General & Administration vstupují náklady na:

- **R&D costs - Náklady na výzkum a vývoj** – všechny náklady s funkční oblastí 3000
- **License fees – Licenční poplatky** – každý měsíc se účtují a platí licenční poplatky mateřské společnosti dle ustanovení v licenční smlouvě. Výše licenčních poplatků je závislá na obratu za výrobky a služby v daném měsíci v jednotlivých odbytových cestách. Dle licenční smlouvy se poplatky nevztahují např. na prodeje v rámci IC obchodů nebo na zboží nakoupené za účelem dalšího prodeje. Konkrétně se jedná o náklady s funkční oblastí 3900.
- **Sales and marketing costs – Prodejní a marketingové náklady** – v případě výrobní oblasti AO do tohoto řádku vstupuje podíl nákladů střediska Marketing a dále náklady logistických středisek. Jedná se souhrn za funkční oblastí 4000 – 4300.
- **General administration costs - Administrativní náklady** – sem spadají všechny náklady s funkční oblastí 5000 a 5100. Např. se jedná o náklady na školení.

Ostatní režijní a administrativní náklady nesouvisí přímo s výrobou, nejsou tedy účtovány pod výrobní profit centra, ale pod správní.

- **Other operating income/expense (OOI/E)**

Ostatní provozní výnosy/náklady zahrnují takové výnosy a náklady, které nevstupují do úplných vlastních nákladů výrobků. Ve firmě MHCZ se jedná o náklady a výnosy s funkční oblastí 6000 a 7010, jako jsou např.: realizované kurzové rozdíly, IC poplatky a náklady na nekvalitu.

- **EBIT**

Provozní EBIT vznikne ponížením Gross Margin o Sales General & Administration a OOE/I. Zjednodušený vzorec použitý v A18 je následující:

Tabulka 4: Struktura reportu A18

	Net sales
+	Change in WIP/FG production
=	Operating Performance
-	Production costs
=	Gross margin
-	Sales General & Administration
-	Other operating income (expenses)
=	operating EBIT

Zdroj: Vlastní návrh

Při pohledu na EBIT je patrné, že ačkoli společnost MHCZ nedosahuje na plánované hodnoty v obratu, ziskově je výrazně nad plánem jak v měsíci listopadu, tak souhrnně za celý rok. Dokonce již listopadový YTD EBIT přesahuje FCS (celoroční výhled aktualizovaný v srpnu). Hlavním důvodem, proč se společnosti celoročně daří být ziskově nad plánem, je úspora na materiálových nákladech, která dosahuje téměř 160 mil. Kč pozitivní odchylky, a tím je výrazně kompenzována negativní odchylka v obratu, jež činí 104 mil. Kč.

Report A18 díky kombinaci skupin účtů a funkčních oblastí poskytuje nový rozměr pro interpretaci dat. Je zasílán v Excelu. V případě podrobnější analýzy dat, která je prováděna minimálně každý měsíc pro potřeby komentářů na pravidelné měsíční prezentaci, je nutné tuto analýzu provádět v systému SAP, kde je možnost vygenerovat výkaz P&L MHCZ. Ovšem v tomto výkazu se musí dále manuálně vybírat příslušné skupiny účtů v kombinaci s funkčními oblastmi, což představuje zdlouhavý proces analýzy. Bylo by tedy vhodné do SAP dodefinovat report, který by strukturou odpovídal reportu A18, a díky tomu by bylo možné rychleji získat požadovaná data a dále je analyzovat přímo v systému. Podrobněji se bude tomuto problému věnovat návrhová část.

2.6.5 Cost/Price Balance

Důležitou součástí reportingu jsou také stanovená kritéria řízení výkonnosti – Key Performance Indicators (dále jen KPI). Klíčové ukazatele výkonnosti se využívají pro hodnocení a porovnání skutečného vývoje s plány a stanovenými cíli.

Reporting může managementu poskytovat libovolný počet ukazatelů a tím pádem také mnohem více, než je schopen absorbovat. Proto je nezbytné vybrat, které z nich jsou pro společnost v daném čase důležité. Ve společnosti MHCZ se každý měsíc vyhodnocuje celá řada KPI ukazatelů. Není možné se v této práci věnovat všem, proto jako zástupce je vybráno jedno z KPI, kterému je mimo jiné ve společnosti věnována pozornost. Jedná se o *Cost/Price Balance*. *Cost/Price Balance* má v podnikové struktuře KPI pořadové číslo 43. Tento KPI je každý měsíc prezentován vedení v pobočce v Nové Vsi, ale také odpovědným pracovníkům v německé centrále.

Jelikož je cena přední konkurenční pákou, firma proto věnuje velké úsilí snižování nákladů, aby eliminovala negativní dopady na zisk.

Report *Cost/Price Balance* by měl odrážet kvalitu výsledku a zobrazit, nakolik jsou faktory, které mají negativní dopad na výsledek hospodaření podniku (jako např. pokles

prodejních cen, zdražení ze stran dodavatelů materiálů, nárůst personálních tarifů apod.) účinně kompenzovány vhodnými opatřeními.

Obrázek 18: Cost/Price Balance

Cost / Price Balance 2013 [TEUR], v3.0							Company: MHCZ
Month: September 2013		Business Segments: AO					
impact on EBIT	Plan			Actual YTD			Comment
	in % of Sales	Index	[TEUR]	in % of Sales	Index	[TEUR]	
Sales Price Change Index: KPI 15 - Sales Price Change Index	-1,2%	-1,4%	-1 483,1	-1,3%	-1,2%	-1 186,3	Act: FOR1120 +117 T€; GM1015: - 379 T€; ME1096: - 271 T€; PSA1012: - 262 T€;
Material Savings <u>Price</u> Effect (Numerator KPI 11 - Material Savings Index); Index: KPI 11 - Material Savings Index	0,5%	-0,8%	683,0	1,0%	-1,7%	873,0	Act.: Materialpreisreduzierung 873 T€
Material Savings <u>Savings</u> Effect (Numerator KPI 11 - Material Savings Index); Index: KPI 11 - Material Savings Index	0,7%	-1,1%	888,0	0,6%	-1,0%	568,0	Ratio Projekte 568 T€ (actual and FC acc.reality, not quota in the Standard Reporting KPI 11) Pl.: numbers presented in GP1214, not data in the Standard Reporting KPI 11
Non-Material Savings	0,2%		273,0	0,3%		297,8	MMS Maßnahmen
Personnel Cost Impact (regular increase and non-permanent effects) Thereof: non-permanent effects (one time) (short time, working time reduction, salary/boni reduction, etc.)	-0,1%	3,0%	-144,3	-0,5%	6,2%	-488,5	Plan Tarifierhöhung 3 %; quart.Entlohnungen
					4,2%	-191,5	one time effect
Net Impact / Gap	0,2%		216,5	0,1%		64,1	

Zdroj: Interní report MHCZ

Cost/Price Balance zobrazuje plánované celoroční hodnoty v % a také v absolutní hodnotě, dále aktuální výhled a současný stav. *Cost/Price Balance* se skládá z těchto ukazatelů.

1. KPI 15 – Sales price change index

Vývoj prodejní ceny. Tento ukazatel vyjadřuje, o kolik se změnily aktuální průměrné prodejní ceny při srovnání s průměrnými prodejními cenami minulého období. Odchylka je vyjádřena absolutně, tzn. rozdíl mezi cenami je vynásoben aktuálním množstvím, což představuje celkový nákladový dopad pro společnost, dále procentní odchylkou mezi cenami a potom také procentem k celkovému obratu za danou odbytovou cestu.

V tomto případě je dopad změn prodejní ceny za leden až září roku 2013 ve výši -1.186 tis. euro. To znamená, že firma oproti cenám v loňském roce své výrobky zlevnila a poskytuje svým zákazníkům značné cenové slevy. Je ovšem patrné, že negativní vývoj prodejních cen byl již zohledněn v plánu, kde pro rok 2013 byla plánována hodnota v celkové výši -1.483 tis. euro. Tento negativní dopad do zisku

společnosti by ale měl být kompenzován úsporami v cenách nakupovaného materiálu anebo dalšími úsporami.

2. KPI 11 – Material Savings Index

KPI 11 se skládá ze dvou čísel:

a) Material Savings Price Effect

Tento ukazatel představuje vývoj materiálových cen. Logika výpočtu je stejná jako při porovnávání prodejních cen mezi obdobími.

Pro *Material Savings Price* efekt platí, že pokud firma nakupuje svůj materiál levněji než v minulém období, představuje to pro ni pozitivní dopad i do zisku. V reportu *Cost/Price Balance* je tedy pozitivní číslo. Procento je negativní, neboť aktuální ceny materiálu oproti roku 2012 klesly.

b) Material Savings Savings Effect

Na rozdíl od předchozího ukazatele se nejedná o slevu na ceně materiálu, ale o jiná opatření, která se oddělení nákupu snaží najít. Může se jednat o opatření typu – získání jiného, levnějšího, dodavatele nebo změny materiálu. Díky těmto opatřením MHCZ dosáhne úspory na materiálových nákladech. Hodnotu, jakou tato opatření společnosti přináší, vyjadřuje *Material Savings Savings Effects*

3. Non-Material Savings

Kromě úspory na materiálových nákladech je pro kompenzaci negativních dopadů na výsledek společnosti důležité hledat i ostatní plýtvání a šetřit i v jiných oblastech. Zefektivnění procesů, zvýšení norem ve výrobě, racionalizace personálu, to vše může přinést společnosti nemalé úspory. Zodpovědnost za tyto úspory nese technické oddělení.

4. Personnel costs

Hodnota za vývoj personálních nákladů by měla zahrnovat všechny změny, které se týkají nákladů na zaměstnance.

Lze vidět, že v roce 2013 došlo k neplánovanému negativnímu jednorázovému efektu v personálních nákladech v hodnotě 191,5 tis. euro. To je způsobeno tím, že na začátku roku odbory vyjednaly bonus pro každého zaměstnance ve výši 1.000 Kč za každý odpracovaný měsíc. To znamená, že většina zaměstnanců obdržela bonus ve výši 12.000 Kč. Tento bonus však nebyl zahrnut v plánu MHCZ pro příslušný rok.

3. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Společnost MHCZ má velmi podrobný propracovaný systém reportingu. Jeho činnost je podpořena funkčním informačním systémem a výrazné změny pro zlepšení činnosti reportingu nejsou nutné. Ale přesto na základě provedených analýz byly nalezeny možnosti, jak zajistit vyšší informovanost vedení a efektivitu reportingu. Návrhy se bodu tedy týkat spíše doplnění činnosti reportingu.

3.1 Výkaz A18 po halách

3.1.1 Zdůvodnění návrhu nového reportu

Každý měsíc musí být okomentovány a zanalyzovány výrazné odchylky od plánu. Stěžejní bývá měsíční prezentace (tzv. MRM - Monthly Review Meeting), jejíž součástí, je také komentář reportu odchylek v reportu A18.

Report A18 je součástí standardního balíčku reportů, který je zasíláný německým centrálním reportingem v MS Excel. Strukturu tohoto reportu ovšem nenalezneme vytvořenou v SAP ani v BW. To reportingu značně znesnadňuje pravidelné komentování a analyzování vzniklých odchylek, protože musí vše dohledávat manuálně. Z toho důvodu by bylo vhodné vytvořit report, který by odpovídal struktuře reportu A18 v SAP, díky tomu by bylo možné s daty pracovat velice rychle a efektivně.

Společnost také svou výrobu rozděluje podle typu vyráběných produktů do několika hal, ovšem ve firmě není žádný výkaz nebo report, kde by bylo možné pravidelně sledovat výkony a náklady po halách. Navrhovala bych tvorbu reportu, který by umožňoval ziskovost jednotlivých hal sledovat. K tomuto účelu by sloužila struktura reportu A18, jenž by byl rozšířen o rozpad do jednotlivých hal. Díky tomu by bylo vedení umožněno vidět výsledky společnosti v jiném, podrobnější členění, došlo by

k zefektivnění komentování vzniklých odchylek a report podle výrobních hal by také přispěl k nalézání potenciálu k úsporám.

Koncernové reporty, stejně tak čistě interní reporty MHCZ se doposud zaměřují hlavně na prodejní oblasti (AO, AA, IF, WA). Z koncernového pohledu by podrobné členění na haly pro všechny pobočky ve světě ztrácelo smysl, a proto je pochopitelné, že součástí standardního balíčku toto členění není. Ale v rámci MHCZ by rozdělení do hal výrazně usnadnilo analyzování dat a předvídaní budoucího vývoje. Kvůli tomu, že není zaveden žádný nástroj, který by toto analyzování umožnil, jsou případné jednorázové analýzy zdlouhavé, vyžadují spousty manuální práce s „vyzobáváním“ dat a vedení, chce-li taková data dostat, si na ně musí počkat. Nastavení tohoto rozdělení do SAP, jeho následné rozšíření *reportu A18* o výrobní haly a zautomatizování procesu by otevřelo možnost pravidelného reportování a výše uvedené nedostatky by byly odstraněny.

3.1.2 Postup pro realizaci návrhu

Postup aplikování návrhu bude rozdělen do následujících kroků:

1. Definování skupin účtů a funkčních oblastí dle struktury reportu A18 do SAP
2. Rozpad reportu A18 po halách v SAP
3. Příprava reportu po halách v Excelu

Pro jednotlivé kroky bude stručně shrnut současný stav, představeno navržené zlepšení, zdůrazněn jeho přínos a odpovědnost konkrétních osob za jeho realizaci.

1. Definování skupin účtů a funkčních oblastí dle struktury reportu A18 do SAP

Shrnutí současného stavu:

Jelikož v SAP chybí druh reportu, který by umožňoval sledovat profitabilitu výrobních hal, analýza odchylek zobrazených v A18 se zbytečně prodlužuje. Pracovníci reportingu používají různé výkazy v SAP, které ale využívají jiného ekonomického členění. Tím, že tyto výkazy nekorespondují přesně se strukturou standardního německého reportu, zabere vyhledání informací více času, než by bylo nutné, a pracovníci musí při dohledávání zaúčtovaných dat, které spadají pod konkrétní řádek, manuálně vybírat skupiny účtů a k nim příslušné funkční oblasti.

Navrhované řešení, jež má tento nedostatek odstranit:

Po zadání požadavku na IT oddělení by byl v SAP vytvořen report, ve kterém by byla dodržena struktura reportu A18. Jak již bylo uvedeno, takový report v SAP chybí a analýza skutečných hodnot i odchylek se zbytečně prodlužuje. Pracovníci reportingu využívají jiné výkazy v SAP, které ale přesně nekorespondují se strukturou standardního německého reportu. V případě, že by v SAP byl report, který by dodržoval strukturu A18, bylo by pak možné zobrazit podrobnosti k účetním případům přímo k analyzovaným řádkům v reportu bez zdlouhavého manuálního zadávání.

Odpovědná osoba: SAP key user (IT oddělení), pracovník reportingu (Controlling)

2. Rozložení reportu A18 po halách v SAP

Shrnutí současného stavu:

Rozklad reportu A18 do hal není součástí koncernového reportu v Excelu. Vykazovaná a analyzovaná jsou skutečná data za společnost a výrobní oblasti.

Ovšem pro komentáře a identifikování místa příčin vzniku odchylek chybí interní report pro potřeby MHCZ, který by zohledňoval jednotlivé haly a napomohl k rychlejším analýzám.

Navrhované řešení:

Po vytvoření reportu dle skupin účtů a funkčních oblastí struktury reportu A18 navrhuji jeho rozšíření v SAP o haly. Tzn. dodefinování dalších sloupců.

Haly a profit centra, které k sobě patří, budou podle tohoto požadavku přiřazeny k novým sloupcům. Ve zvláštním sloupci doporučuji vyjádřit nástroje a vzorky, protože se jedná o specifickou kategorii výnosů a nákladů, které by mohly výrazně zkreslovat výnosnost jednotlivých hal. Po provedení a dodefinování nového reportu vznikne nový rozměr s možností analyzování dat opět z jiného pohledu.

Nové sloupce by představovaly výrobní haly (A, B, C, D a F), vedle výrobních hal by byl zvláštní sloupec pro nástroje a vzorky (Tools, Samples), jelikož nástroje a vzorky by jinak výrazně zkreslovaly výsledky hal. Výnosy a náklady za ně nejsou účtovány pravidelně, navíc prodej nástrojů a vzorků není primárním předmětem obchodní činnosti MHCZ. Poslední sloupec by byl pro režijní náklady, které patří do předem vybrané oblastí (AO, AA, IF), ale nelze je přiřadit k žádné z výrobních hal. Ke konkrétním výrobním halám nelze přiřadit např. náklady na výzkum a vývoj, licenční poplatky, marketingové náklady, náklady na školení, kurzové rozdíly apod. Report je rozesílán v anglickém jazyce, proto by tyto náklady byly zahrnuty pod sloupcem *Overhead*.

Odpovědná osoba: SAP key user (IT oddělení), pracovník reportingu (Controlling)

3. Příprava reportu po halách v Excelu

Jelikož pro uživatele reportů je vhodné, aby data byla v přehledné formě, na kterou jsou zvyklí, navrhuji dále, aby byl report po vyexportování v SAP napojen na formát připravený v Excelu, kde budou navíc sloupce po halách. Report by měl být v obdobné formě, barvách, písmu jako již existující report A18.

Díky tomu by byly ihned k dispozici informace, ve které hale jsou největší výkyvy.

Tento návrh ještě není aplikován a není tedy možné napojit výsledný report na exportovaná data z výkazu v odpovídající struktuře ze SAP. Z toho důvodu, aby bylo možné si výsledný navrhovaný report ukázat s relevantními daty, byly informace pro jednotlivé řádky reportu *A18 po halách* dohledány v SAP manuálně prostřednictvím různých jiných výkazů. Pořadí sloupců hal bylo zvoleno podle výše obratu, následují nástroje, vzorky a poslední sloupec je pro režijní náklady. Výsledný report by poté mohl vypadat takto:

Obrázek 19: Návrh výsledného reportu A18 pro AO⁴⁸

[in '000 LC]	YTD		Hall						
	PL	AY	Hall D	Hall F	Hall A	Hall C	Tools	Samples	Overhead
Net sales	2 954 090	2 850 488	1 563 201	972 146	225 904	15 050	50 862	4 414	18 911
Change in WIP/FG production	-309 705	-272 005	-228 981	9 041	-74 798	8 121	8 770	3 300	2 542
Own work capitalised production	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operating Performance	2 644 385	2 578 483	1 334 219	981 187	151 106	23 172	59 632	7 714	21 453
Material production	-1 871 084	-1 712 224	-819 307	-735 037	-88 516	-16 719	-41 504	-5 353	-5 790
Personnel production	-115 929	-117 842	-32 537	-28 566	-11 852	-2 937	0	0	-41 950
Depreciation production	-61 537	-66 888	-23 293	-23 789	-1 237	-403	-15 158	0	-3 008
Other costs production	-18 445	-14 547	0	0	0	0	0	0	-14 547
Internal allocations production	-154 525	-157 526	-83 083	-72 069	-13 102	-3 998	15 450	-900	176
Production costs	-2 221 519	-2 069 028	-958 220	-859 460	-114 708	-24 057	-41 212	-6 253	-65 119
Gross margin	422 866	509 455	375 999	121 727	36 399	-885	18 420	1 460	-43 666
In(De)cremental rate									
R&D costs	-62 943	-75 695	0	0	0	0	0	0	-75 695
license fees	-52 289	-51 852	0	0	0	0	0	0	-51 852
Key account mgmt/project manage	-19 448	-20 995	0	0	0	0	0	0	-20 995
Marketing costs	-1 205	-483	0	0	0	0	0	0	-483
Commissions	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribution costs	-14 859	-11 331	0	0	0	0	0	0	-11 331
Bad Debt allowances (incl. releases)	0	2 177	0	0	0	0	0	0	2 177
Sales and marketing costs	-35 513	-30 631	0	0	0	0	0	0	-30 631
Administration and service costs	-32 528	-26 834	0	0	0	0	0	0	-26 835
Group Overhead	-1 160	-1 359	0	0	0	0	0	0	-1 359
General administration costs	-33 688	-28 193	0	0	0	0	0	0	-28 193
Sales General & Administration	-184 433	-186 371	0	0	0	0	0	0	-186 371
Other operating expenses	-30 085	-64 641	-6 303	-2 100	-367	-11	-860	-112	-54 887
Other operating income	6 732	44 481	11 982	4 430	1 858	83	2 221	111	23 796
Other operating income (expenses)	-23 353	-20 160	5 679	2 331	1 491	72	1 360	-2	-31 091
operating EBIT	215 080	302 923	381 678	124 057	37 890	-813	19 780	1 459	-261 128
Non-operating income (expenses)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT	215 080	302 923	381 678	124 057	37 890	-813	19 780	1 459	-261 128

Zdroj: Vlastní návrh, použita struktura interního reportu MHCZ

Jaké lze nové informace report interpretovat?

- **Net Sales**

Pro obrat je zřejmé, že nejvyšší podíl na něm má hala D, kde se vyrábí hliníkově moduly. Jedná se o dražší typy výrobků, které přestože nejsou prodávány ve velkých množstvích, pokrývají 55 % celkového obratu prodejní oblasti AO.

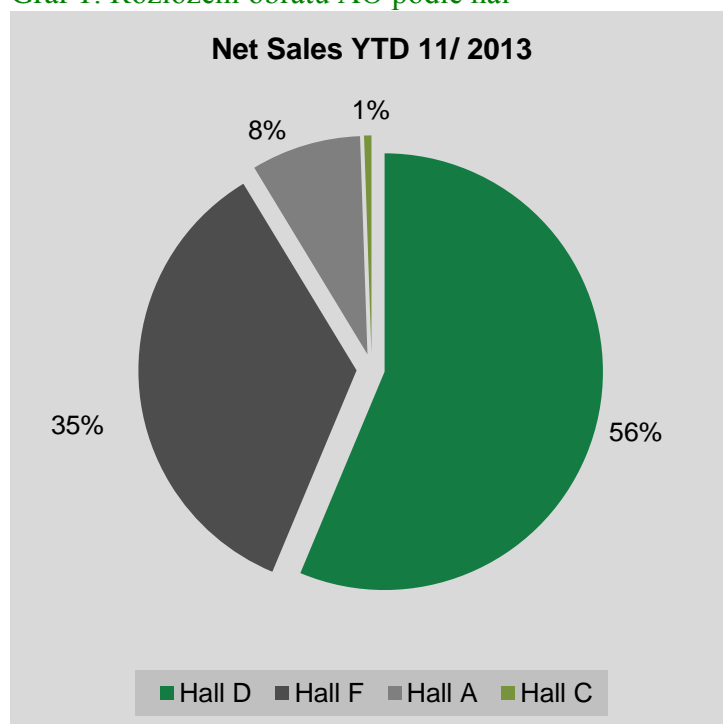
Velmi výrazný dopad na obrat prodejní oblasti AO má také hala F, která představuje 34 % z celkového obratu. Na hale F jsou vyráběny plastové díly, a jak dokládá modifikovaný výkaz, jejich obrat v korunách nedosahuje hodnot obratu hliníkových dílů na hale F, přesto je ale v hodnotě 972 mil. Kč velmi významný.

⁴⁸ Plná verze navrhovaného reportu včetně zobrazených sloupců s % k výkonům a obratu je vzhledem ke své rozsáhlosti součástí přílohy 5.

Obrat za nástroje v roce 2013 činí doposud 51 mil. Kč a za vzorky 4 mil. Kč. Ve sloupci Overhead je také zobrazen obrat ve výši 19 mil. Kč. To je z důvodu fakturace výnosů za výzkum a vývoj. Ovšem jednalo se o jednorázový neplánovaný výnos, z toho důvodu nebyl vytvořen speciální sloupec, který by zaznamenával pouze R&D. Pokud by nás zajímal celkový dopad do výsledku za výzkum a vývoj, patří k těmto výnosům náklady, které jsou v řádku R&D costs ve výši 76 mil.

Rozložení obratu podle výrobních hal může být dále zobrazeno také graficky. Ukázka je v následujícím grafu. Pro graf byl použit pouze obrat přiřazený k halám a není zohledněn obrat za nástroje a vzorky.

Graf 1: Rozložení obratu AO podle hal



Zdroj: Vlastní návrh

▪ *Operating Performance*

Téměř shodné rozložení jako je v obratu je i pro celkové provozní výkony. Listopadová YTD hodnota pro AO činila 2.579 mil. Kč, z toho 1.334 mil. Kč jsou výkony haly D, následuje hala F s 981 mil. Kč, hala A vykazuje výkony v hodnotě 151 mil. Kč. Hala C

tvoří s 23 mil. Kč nepříliš podstatnou část a představuje pouze 1 % z celkových provozních výkonů AO.

- ***Production costs***

Co se výrobních nákladů týká, nejvyšší podíl na nich mají materiálové náklady, které činí 61,4 % k výkonům. Ale při porovnání materiálové kvóty k provozním výkonům je materiálově náročnější výroba na hale F.

Interní alokace výroby, tedy sekundární náklady, mají rovněž největší podíl také na hale D. Podle hodnot v ostatních halách je to očekávaný výsledek, protože většina interních alokací je v SAP nastaveno podle poměru objemu produkce, která je na hale D v peněžím vyjádření nejvyšší. Logicky jsou na hale D nejvyšší i interní alokace.

Personální náklady jsou nejvyšší ve sloupci pro režijní náklady - Overhead. K halám lze přiřadit pouze personál přímo spjatý s výrobou a výrobními profit centry. Nepřímý personál spadající pod oblast AO je pak vykázán ve sloupci Overhead.

- ***Gross margin***

Celkový poměr hrubé marže k výkonům je 19,8 %, na hale D je to 28,2 %. Hala D tedy svou výrobní ziskovostí kompenzuje nízký výrobní zisk ostatních hal a režijních nákladů.

Na hale F tvoří hrubá marže k provozním výkonům pouze 12,4 %. Z toho je patrné, že z haly F jsou tedy prodávány výrobky, které nejsou tak výrazně profitabilní jako na hale D.

Hala A nespadá celá čistě jenom do prodejní oblasti AO, částečně je také v AA, ale produkty, které v oblasti AO prodává, mají hrubou marží 24 %, což je dokonce nad průměrnou marží za celé AO.

Na hale C je hrubá marže ztrátová. Hlavním důvodem je především materiálová náročnost výrobků, které jsou prodávány v prodejní oblasti AO.

Za nástroje (sloupec Tools) dosahuje v oblasti AO společnost hrubé marže ve výši 18 mil. Kč. Tržby za prodané nástroje tak plně pokryly náklady na jejich pořízení.

Vzorčky výrobků jsou prodávány s drobným ziskem, jehož hrubá výše je 1,5 mil. Kč.

- ***Sales General & Administration***

Ostatní režijní a administrativní náklady, přestože jsou vykazovány pod oblastí AO, nelze je přiřadit ke konkrétní hale. Náklady na výzkum a vývoj, licenční poplatky, marketingové náklady a ostatní administrativní náklady jsou totiž placeny bez ohledu na to, kde se jaký výrobek vyráběl. Tyto náklady jsou účtovány na správní profit centra pod oblastí AO, a protože se jedná o všeobecné náklady, jsou uvedeny ve sloupci Overhead.

- ***Other operating expenses / income***

V tomto řádku jsou do hal rozdělené všechny náklady zaúčtované v souvislosti s funkční oblastí 6000 a 7010, jedná se např. realizované kurzové rozdíly, poplatky nebo IC poplatky.

Z hal nejpozitivnější výsledek vykazuje hala D, poté hala F, C a A. Hlavním důvodem jsou právě realizované kurzové rozdíly, protože kurz české koruny v průběhu letošního roku stále slábne.

- ***EBIT***

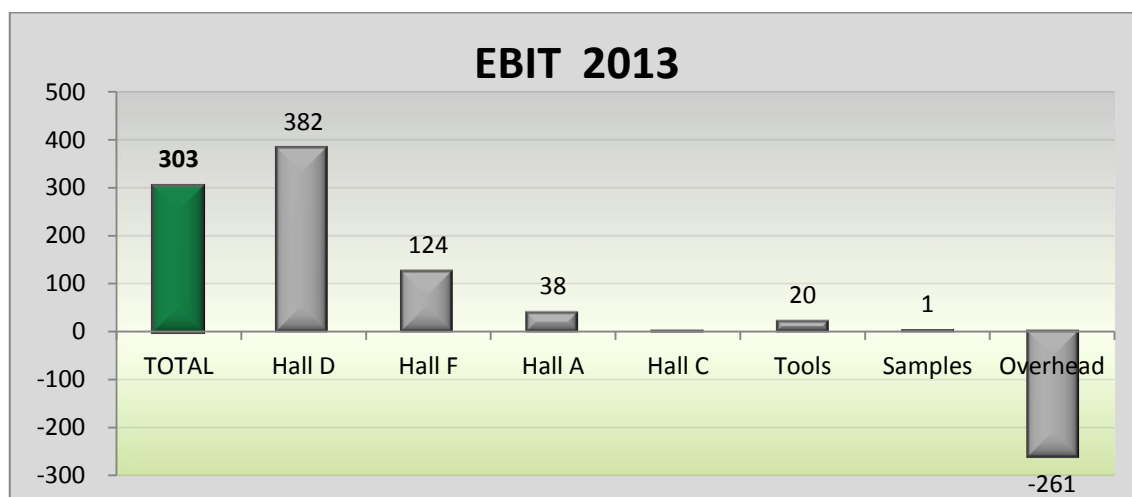
EBIT ve výrobních halách se výrazně neliší od hrubé marže. Nejvyšší zisk, 382 mil. Kč, vykazuje opět hala D, hliníkové moduly jsou podle očekávání celoročně ziskové. Profitabilní je také hala F se ziskem 124 mil. Kč a hala A se ziskem 38 mil. Kč.

Hala C, z jejichž výrobků je v oblasti AO prodávána pouze nepatrná část, je mírně ztrátová. EBIT za nástroje a vzorky je 21 mil. Kč. Největší ztráta je ve sloupci Overhead. To je z toho důvodu, že ke všem režijním nákladům oblasti AO, až na výnosy za R&D, nejsou žádné jiné výkony. Proto je celkový dopad do EBITu negativní.

Celkově se tedy výrobní haly podílí na EBITu částkou 543 mil. Kč. Režie představují negativní dopad do EBITu ve výši -261 mil. Kč.

Rozložení celkového EBITu prodejní oblasti AO podle hal, nástrojů, vzorků a dopadu režijních nákladů je zobrazeno v následujícím grafu.

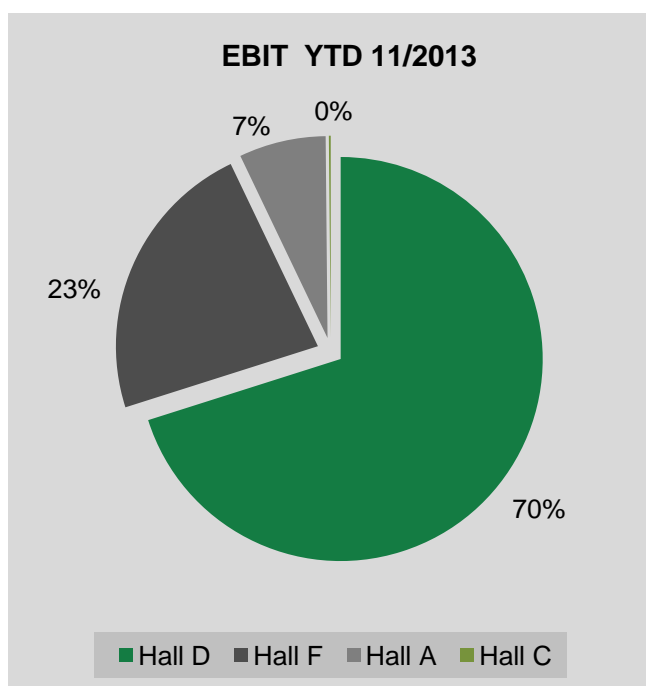
Graf 2: Rozložení EBITu podle rozšířeného reportu A18



Zdroj: Vlastní návrh

V případě, že by vedení společnosti zajímal pouze poměr EBITu mezi jednotlivými halami v oblasti AO, je zobrazen v grafu 3.

Graf 3: EBIT podle výrobních hal



Zdroj: Vlastní návrh

Poměrné rozložení EBITU připadajícího na výrobní haly, tedy z 543 mil. Kč, je následující:

- Ze 70 % se na EBITU hal podílí hala D, ve které je prováděna výroba hliníkových modulů. Hliníkové moduly patří mezi dražší typy výrobků, které se neprodávají ve velkých množstvích, přesto pro firmu představují zásadní zdroj zisku.
- Hala F se na EBITu hal podílí 23 %. Na hale F jsou vyráběny plastové díly. Vzhledem k tomu že je materiálově náročnější než výroba na hale D, je její EBIT nižší.
- Hala A se na EBITu hal AO podílí pouze 7 %. Na hale A se vyrábí hlavně olejové a palivové filtry. Ovšem značná část je prodávána ve výrobní oblasti AA, to je hlavní důvod tak nízkého podílu na celkovém EBITu hal.

- Výrobky haly C, mezi které patří hlavně vzduchové filtry, jsou prodávány prostřednictvím prodejní oblasti AO výjimečně, takže stejně tak jak hala C představuje v obratu prodejní oblasti AO zanedbatelnou část, stejně tak dopad negativního EBITu není nějak významný.

3.1.3 Shrnutí přínosů navrhovaného řešení

Vzhledem k tomu, že ve společnosti MHCZ doposud není žádný report, který by vykazoval profitabilitu jednotlivých hal, otevírá se navrhovaným modifikovaným reportem A18 možnost sledování informací ve zcela novém rozměru. Mezi jeho hlavní přínosy patří:

- poskytování informací o výkonnosti jednotlivých hal, jejich výrobních nákladech a podílu na zisku → efektivnější informovanost vedení
- podpora při analyzování současného stavu
- možnost rychlejšího nalezení odchylek
- usnadnění předvídání budoucího vývoje
- potenciál k nalézání úspor
- zainteresování odpovědných osob na výsledcích hospodaření hal
- automatizace procesu ušetří čas pracovníkům reportingu.

Nový report navíc pro MHCZ nepředstavuje žádné dodatečné náklady na jeho zavedení, protože pracovníci reportingu a IT oddělení jsou schopni vše zabezpečit v běžné pracovní době. Vzhledem k automatizaci reportu nebude i jeho následná pravidelná tvorba nikterak časově náročná.

Závěr

Mít k dispozici kvalitní informace a informace o budoucím vývoji je základní předpoklad úspěšného podniku. Nezbytností správného reportingu je schopnost vybrat důležité informace. Reporting je jediné oddělení společnosti, kde se scházejí komplexní informace a kde následně mohou být dány do širšího kontextu. Dříve byl problém s nedostatkem informací, dnes se setkáváme s problémem nadbytku. Reporting musí informace vyfiltrovat a poskytnout manažerům ty důležité o možném budoucím vývoji.

Práce se zabývala problematikou reportingu ve firmě MHCZ. V první části diplomové práce byly představeny hlavní teoretické poznatky týkající se reportingu. Jak zní jeho definice a co je jeho cílem. Stručně byla zmíněna historie reportingu, jeho členění, zásady jeho efektivního tvoření a jaký informační systém je potřebný k získávání zdrojových dat.

Následně byla představena společnost MHCZ, ve které byl analyzován současný stav reportingového systému. Zde bylo snahou co nejsrozumitelněji popsat to, jak reporting v podnikové realitě vypadá a funguje. Byly vybrány klíčové reporty (viz kapitola 2.6) a analyzován jejich účel, způsob tvoření a obsah. Při hodnocení reportingu nebyly shledány závažné nedostatky. Přesto ale byla na základě analýz nalezena oblast, interním reportingem MHCZ nepokrytá, a to sledování profitability výrobních hal.

V návrhové části tedy byla na základě analytické části navržena modifikace jednoho ze standardních interních reportů společnosti. Touto úpravou se standardně využívaný report A18 rozšířil o výrobní haly. Díky tomu bude možné v rámci společnosti MHCZ mnohem lépe sledovat hospodaření jednotlivých výrobních hal, což doposud možné nebylo. Tím bude podpořen další rozvoj reportingu, zajištěna vyšší vypovídající schopnost reportu a efektivnější informovanost vedení.

Cíl práce, stanovený v jejím úvodu, byl tedy splněn.

Seznam literatury

Knihy

DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 2nd ed. London: Chapman and Hall, 1988. ISBN 04-123-4110-7.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.

FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 118 s. ISBN 80-247-0066-2.

Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Controlling: (pro obor Podnikové finance a obchod)*. Vyd. 3. / . Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 153 s. ISBN 80-214-2869-4.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 622 s. ISBN 80-726-1141-0.

KRÁL, Bohumil. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, spol.s.r.o., 1997, 407 s. ISBN 80-717-5060-3.

MANN, Rudolf a Elmar MAYER. *Controlling - metoda úspěšného podnikání: příručka pro tvorbu systému řízení zisku*. 1. vyd. Praha: Průmysl a obchod, 1992, 358 s. ISBN 80-856-0320-9.

- MELVILLE, Alan. *International financial reporting: a practical guide*. New York: FT Prentice Hall, 2008, 476 s. ISBN 978-027-3708-728.
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-722-6562-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Úvod do manažerského účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000, 155 s. ISBN 80-210-2454-2.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠÍŠKA, Ladislav. *Vybrané kapitoly z controllingu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 189 s. ISBN 978-802-1044-951.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2
- W, Mulford Charles. *Creative cash flow reporting: uncovering sustainable financial performance*. Hoboken: John Wiley, c2005, xv, 414 s. ISBN 04-714-6918-1.
- WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 1995, 748 s. ISBN 80-717-9014-1.
- ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozš. vyd. Praha: Linde, 2002, 887 s. ISBN 80-720-1381-5.

ŽÁROVÁ, Marcela, David PROCHÁZKA a Jana ROE. *Financial reporting in the Czech Republic*. Prague: Oeconomica, 2011, 107 s. ISBN 978-80-245-1779-7.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

Computerworld: Deník pro IT profesionály. In: KHUDHUR, Patrik. *Business intelligence: Je třeba přemýšlet* [online]. 2007 [cit. 2013-11-08]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/whitepapers/business-intelligence-je-treba-premyslet-2095>

Financial Executive Institute [online]. 2011 [cit. 2013-07-05]. *History of FEI*. Dostupné z WWW:

<http://www.financialexecutives.org/KenticoCMS/About/History.aspx#axzz2NipKZef6>>

IFRS a české účetní předpisy: podobnosti a rozdíly [online]. PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o., 2009, s. 80 [cit. 2014-09-02]. Dostupné z:

<http://www.pwc.com/cz/cs/ucetnictvi/ifrs-publikace/ifrs-a-cz-gaap-podobnosti-rozdily.pdf>

IT SYSTÉM 6/2000: *SAP Business Information Warehouse* [online]. 2000 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/sap-business-information-warehouse.htm>

IT SYSTÉM 6/2001: *Manažerský informační systém* [online]. 2006 [cit. 2013-06-02]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/site/data-warehousing/mis.htm>

IT SYSTÉM 6/2008: Proč potřebujete corporate reporting [online]. 2008 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebuje-corporate-reporting-1.htm>

MACHAČ, Otakar. *Reporting jako součást informačního systému*. IT SYSTÉM 12/2003 [online]. 2003 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>

Další zdroje

KAŠÍK, Michal. *Manažerské informační systémy a jejich úloha v řízení podniku*. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta informatiky, 2008. 122 s. Vedoucí diplomové práce prof. RNDr. Jiří Hřebíček, CSc.

KULHÁNEK, V. *Mezinárodní konference finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi*. Přednáška. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 26. 4. 2007.

ŠÍŠKA, Ladislav. *Controlling, postavení a funkce v podniku*. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006, 133 s. Vedoucí práce Jiří Lanča.

WANICZEK, Mirko. *Controllingové procesy pod drobnohledem: Benchmarks 2009*. Finanční management & Controlling v praxi. 2010, Roč. 1, 5, s. 40.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Harmonogram zásadních měsíčních činností	42
Tabulka 2: Prodejní oblasti společnosti	45
Tabulka 3: Ukázka přiřazení profit centra k nákladovým střediskům	48
Tabulka 4: Struktura reportu A18	66

Seznam obrázků

Obrázek 1: Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera	15
Obrázek 2: Systémy účetních informací	21
Obrázek 3: Průběh vypracování zprávy s informacemi pro vedení podniku	29
Obrázek 4: Logo společnosti	37
Obrázek 5: Obchodní značka společnosti	38
Obrázek 6: Organizační struktura MH skupiny	39
Obrázek 7: Organizační struktura MHCZ	39
Obrázek 8: Strom výkazů	43
Obrázek 9: Soupis funkčních oblastí	49
Obrázek 10: Funkční oblast 4300 ve výrobní oblasti AO za 1. – 11. 2013	50
Obrázek 11: Celková spotřeba materiálu ve výrobní oblasti AO za 1. – 11.2013	50
Obrázek 12: Vliv vývoje kurzu na provozní zisk	52
Obrázek 13: Variabilní hodnoty pro query napojenou na report „Denní obrat“	57
Obrázek 14: Data z query	58
Obrázek 15: Denní obrat za 21. 11. 2013	59
Obrázek 16: Report A18	62
Obrázek 17: Report A18 včetně sloupců s odchylkami	63
Obrázek 18: Cost/Price Balance	68
Obrázek 19: Návrh výsledného reportu A18 pro AO	76

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení obrátu AO podle hal	77
Graf 2: Rozložení EBITu podle rozšířeného reportu A18	80
Graf 3: EBIT podle výrobních hal	81

Seznam příloh

Příloha 1: Fundamentální analýza

Příloha 2: Kompletní reportingový kalendář pro skupinu MH

Příloha 3: Výrobní nákladová střediska

Příloha 4: Sestava správních středisek

Příloha 5: Plná verze navrhovaného reportu A18

Příloha 6: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty